

Valencia, Septiembre de 2016

Los bienes y los servicios tienen un nuevo reto y este ya no es solo adaptarse a los nuevos hábitos de las personas, las redes sociales, o la tecnología que se aproxima, es algo más grande, es Internet.

Plan de Expansión de REDfacil.es

De la experiencia offline y
online, a la experiencia
omnicanal.

Autor:

Juan Jose Castiblanques Campos

Director:

Virginia Vega Carrero



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Dedicado en primer lugar a mi familia por su apoyo incondicional en mis aventuras. A mi padre Juan y a mi madre Maria Jose, por levantar un negocio de la nada, por ser ejemplo de esfuerzo, sacrificio y trabajo. Por mostrarme desde pequeño los valores del emprendimiento, del liderazgo y de la vida.

A los profesores que me inspiraron en mis años de universidad, por su pasión por lo que hacían, su confianza y por creer en mí. Pues ellos también forman parte de lo que hoy soy.

Y dedicado finalmente a los soñadores, a todos aquellos amigos que en conversaciones creamos ideas que podrían desafiar la más amplia realidad y cambiar el mundo.

*En las ideas reside el valor,
En los sueños el desafío,
En los hechos el esfuerzo.*

JJ

Índice de contenidos

Índice de contenidos	3
Índice de tablas, ilustraciones y gráficas	6
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Resumen	10
1.2 Objeto	11
1.3 Metodología.....	11
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	15
2.1 Primeros pasos de la empresa	16
2.2 Trayectoria	17
2.3 Posición actual de la empresa	19
3. SITUACIÓN DEL SECTOR Y SU EVOLUCIÓN	22
3.1 Situación actual del mundo de la venta y comercialización de electrodomésticos	23
3.2 Internet como revolución del comercio electrónico o e-Commerce	25
3.3 Evolución, Introducción y características al Marketing actual	27
3.3.1 Evolución del marketing e introducción al marketing actual.....	27
3.3.2 Herramientas y conceptos del Marketing Digital.....	29
3.3.3 El Cliente en los medios digitales	35
3.4 La nueva tendencia de la Distribución Comercial: La Omnicanalidad.....	37
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE LA ORGANIZACIÓN	40
4.1 Análisis Externo.....	41
4.1.1 Entorno	41
4.1.2 Naturaleza del mercado	45
4.1.3 Análisis PESTEL o PEST	55
4.1.4 Estructura del mercado. Las 5 fuerzas de Porter	57
4.1.5 Dinámica del mercado. Evolución futura del sector	65
4.2 Análisis Interno	68
4.2.1 La empresa.....	68
4.2.2 Misión, Visión y Valores.....	69

4.2.3	Objetivos y Planes a futuro.....	70
4.2.4	Productos y Servicios. Ventas.....	71
4.2.5	Estrategias de Marketing.....	74
4.2.6	Estructura organizativa e Infraestructura	75
4.2.7	Comercialización y Comunicación	75
4.2.8	Proceso logístico: Aprovisionamiento y Distribución	77
4.2.9	Situación Económico- Financiera.....	78
4.3	Diagnóstico de la Situación	87
4.3.1	DAFO	87
4.3.2	CAME	89
4.3.3	Evaluación.....	92
5.	PLAN DE MARKETING	94
5.1	Introducción.....	95
5.2	Misión, Visión y Valores.....	97
5.3	Objetivos	99
5.4	Estrategias Generales	103
5.4.1	Estrategia corporativa	103
5.4.2	Estrategia de Cartera	104
5.4.3	Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	105
5.5	Estrategias Funcionales y Planes de acción	110
5.5.1	Productos.....	110
5.5.2	Tienda Online y Offline	112
5.5.3	Servicios.....	115
5.5.4	Precios	116
5.5.5	Distribución y Logística	118
5.5.6	Organización de los Recursos humanos	120
5.5.7	Fidelización	122
5.5.8	Comunicación, Publicidad y Marketing Online	125
5.6	Cronograma	136
5.7	Mecanismos de control	139
5.7.1	Analítica Online.....	139
5.7.2	Analítica Offline	142

5.7.3	Análítica empresas o servicios contratados	142
5.7.4	Problemas y soluciones con el cliente.....	143
5.7.5	KPIs	143
5.8	Presupuesto detallado y viabilidad.....	148
6.	CONCLUSIONES.....	151
	BIBLIOGRAFÍA	156
	ANEXOS.....	159

Índice de tablas, ilustraciones y gráficas

Tabla 1. Asignaturas del grado. Análisis Externo y Diagnostico de la Situación.	12
Tabla 2. Asignaturas del grado. Análisis Interno y Diagnostico de la Situación.	12
Tabla 3. Asignaturas del grado. Plan de Marketing.	13
Tabla 4: Dificultades económicas hogares Valencianos.	49
Tabla 5: Competencia en mercado offline.	61
Tabla 6: Competencia en mercado online.	62
Tabla 7: Total facturación 2003-2015.	71
Tabla 8: Facturación por gamas 2003-2015.	72
Tabla 9: Extracto balance de situación. Variación Interanual.	79
Tabla 10: Estado de origen y aplicación de fondos. Política de Inversión-Financiación.	82
Tabla 11: Ratios de Liquidez y Endeudamiento.	83
Tabla 12: Márgenes de Venta.	84
Tabla 13: Análisis técnico de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.	84
Tabla 14: Análisis de la Rentabilidad. ROE y ROI.	85
Tabla 15: Misión.	97
Tabla 16: Visión.	97
Tabla 17: Valores.	98
Tabla 18: Valores del segmento estratégico prioritario.	107
Tabla 19: Posicionamiento como empresa, como producto y ante el cliente.	108
Tabla 20: Estrategia sobre producto.	111
Tabla 21: Estrategia sobre Tienda Offline.	113
Tabla 22: Estrategia sobre Tienda Online.	114
Tabla 23: Márgenes por gamas.	116
Tabla 24: Servicios de instalación.	117
Tabla 25: Estrategia sobre Precios.	118
Tabla 26: Distribución logística por tamaño, zonas, con o sin instalación.	119
Tabla 27: Estrategias sobre Logística.	119
Tabla 28: Reorganización de las principales tareas de RRHH.	120
Tabla 29: Estrategias sobre RRHH.	121
Tabla 30: Estrategias sobre Fidelización.	124
Tabla 31: Estrategias para la realización del evento de inauguración.	128
Tabla 32: Calendario de campañas comerciales.	129
Tabla 33: Estrategias sobre Marketing Offline.	129
Tabla 34: Estrategias sobre Blog (1).	130
Tabla 35: Estrategias sobre blog (2).	130
Tabla 36: Estrategias sobre Facebook (1).	131
Tabla 37: Estrategias sobre Facebook (2).	132
Tabla 38: Estrategias sobre YouTube.	132

Tabla 39: Estrategias sobre Google.	133
Tabla 40: Estrategias generales.	134
Tabla 41: Estrategias sobre subcontratación de servicios.	135
Tabla 42: Estrategias de control.	135
Tabla 43: Cronograma de Campañas Comerciales anuales.	136
Tabla 44: Cronograma acciones generales.	137
Tabla 45: Cronograma acciones de marketing y publicidad.	138
Tabla 46: Acciones de control.	140
Tabla 47: Ejemplo de tabla para el seguimiento de la actividad online de la tienda... ..	144
Tabla 48: Ejemplo de tabla para el seguimiento de las campañas online.	145
Tabla 49: Ejemplo de tabla para el seguimiento de la actividad del blog.	146
Tabla 50: Ejemplo de tabla para el seguimiento de la actividad de Facebook.	147
Tabla 51: Ejemplo de tabla para la medición de la orientación del cliente.	147
Tabla 52: Porcentaje de ingresos y cantidad en euros de los presupuestos.	149
Tabla 53: Análisis de Viabilidad de los Presupuestos.	150
Tabla 54: Resultados análisis del VAN y TIR.	150
Ilustración 1: Plataforma de gestión Prestashop.	18
Ilustración 2: Explicación Europrest.	18
Ilustración 3: Tienda online.	20
Ilustración 4: Fachada tienda física.	20
Ilustración 5: Plataforma de análisis de Google Analytics.	32
Ilustración 6: Gestor de anuncios de Facebook Ads.	33
Ilustración 7: Ejemplo funnel.	34
Ilustración 8: Cadena de valor.	38
Ilustración 9: Cuadro Macroeconómico. Programa de estabilidad 2015.	42
Ilustración 10: Cuadro Macroeconómico (2). Programa de estabilidad 2015.	43
Ilustración 11: Cuadro Macroeconómico (3). Programa de estabilidad 2015.	43
Ilustración 12: Evolución deuda privada y crédito a hogares. (% del PIB y variación tasas interanuales).	44
Ilustración 13: Comparativa de la variación interanual del empleo en la Zona Euro y España.	44
Ilustración 14: Índice de sentimiento (confianza) económico.	45
Ilustración 15: Proyección anual de la población de España 2014-2064.	46
Ilustración 16: Pirámides de población España.	46
Ilustración 17: Número de hogares por tamaño 2014-2029.	47
Ilustración 18: Tipos de hogar más frecuentes.	48
Ilustración 19: Variación 2014-2015 en el régimen de tenencia de la vivienda.	48
Ilustración 20: Evolución ingresos medios por hogar y persona. Euros.	49
Ilustración 21: Evolución anual IPC.	50

Ilustración 22: Equipamiento de las viviendas de tecnología de la información y comunicación.....	50
Ilustración 23: Evolución del uso de TIC por personas de 16 a 74 años.	51
Ilustración 24: Índice general del comercio minorista a precios constantes.....	52
Ilustración 25: Ventas de comercio minorista. Tasas anuales.	53
Ilustración 26: Tasa anual de ventas por CCAA.	54
Ilustración 27: Total viviendas iniciadas en España.....	54
Ilustración 28: Estimación del equipamiento en viviendas.	55
Ilustración 29: Tendencias del mercado del hogar.	58
Ilustración 30: Evolución del precio medio de salida del producto.	58
Ilustración 31: Evolución del mercado tecnológico (en miles de euros).	59
Ilustración 32: Peso canales (miles de euros) y tasa crecimiento 2014-2015.....	59
Ilustración 33: Mostrador tienda.....	76
Ilustración 34: Salida Tienda.....	76
Ilustración 35: Segmentación de población española a intervalos.	106
Ilustración 36: Logotipo modernizado.	112
Ilustración 37: Nuevos colores de marca.	112
Ilustración 38: Modernización del cartel de la fachada del comercio.	113
Ilustración 39: Funnel desglosado.	140
Gráfica 1: Evolución facturación general 2003-2015	72
Gráfica 2: Evolución facturación por gamas 2003-2015.	73
Gráfica 3: Análisis vertical del Activo 2015.....	79
Gráfica 4: Análisis vertical Patrimonio Neto y Pasivo 2015.....	80
Gráfica 5: Análisis horizontal balance 2013-2015.	81
Gráfica 6: Análisis horizontal del Fondo de Maniobra 2013-2015.....	82
Gráfica 7: Análisis horizontal de la liquidez 2013-2015.	83

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

El plan de expansión no tiene definición como tal conjunta, pero por separado según la Real Academia Española, *expansión* se define así como una acción o efecto de extenderse o dilatarse y *plan* es una intención o proyecto, un modelo sistemático de actuación público o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirlo y encauzarlo.

Así pues una definición conjunta y más relacionada con el Trabajo Final de Grado aquí expuesto, sería la de un proyecto organizado y bien estructurado que sirva como modelo de aplicación para extender y ampliar la entidad privada en cuestión, en el nuevo contexto social y económico.

1.1 Resumen

El objetivo del Plan de Expansión que se detalla a lo largo de este Trabajo Final de Grado, es el de facilitar una guía de actuación para la compañía, estableciendo un plan para poder desarrollarse en el creciente mercado de venta de electrodomésticos online y potenciar el offline, unificando ambos, para ofrecer una solución conjunta, sin diferencias para el consumidor, evolucionando a un tipo de comercio omnicanal. La idea principal de la elaboración de este proyecto, no es más que ser de utilidad para la empresa minorista de electrodomésticos Activa Castiblanques, en su denominación social Su Tienda Sociedad Limitada.

En el último año con el interés de extenderse por el creciente mercado digital, la pequeña tienda de electrodomésticos se embarcó en la creación de una nueva marca para la comercialización online de electrodomésticos, REDfacil.es. Una nueva línea de negocio completamente diferente y sin vinculación alguna con su comercio local o tradicional, el cual sigue conservando el nombre que siempre ha tenido Activa Electrodomésticos Castiblanques.

En los últimos años la famosa y ya conocida crisis económica desde el año 2008, provocó una devaluación de la economía en distintos sectores relacionados con la compañía, que obligo a la empresa en cuestión a tomar determinadas decisiones y políticas de carácter conservador que le han llevado a subsistir y no desaparecer pero también le han conducido a una pérdida de clientes por la falta de inversión en determinados campos como el de la comunicación y publicidad.

Activa Electrodomésticos Castiblanques y su página de venta online REDfacil.es deberán afrontar un nuevo desafío, a priori unirse en una única marca, aprovechando las sinergias de ambos canales, como las posibilidades de enfocarse a diferentes públicos,

la publicidad por internet, las redes sociales y sobretodo definirse como una empresa con objetivos, estrategias y acciones. Para así ofrecer una solución única, una propuesta única de venta, de porque deben comprarle a la compañía y no a su competencia.

El potencial de los comercios de proximidad, como el presente, ya no reside solo en ofrecer el producto, el reto se encuentra en ir más allá del producto esencial y de satisfacer una necesidad básica, ofreciendo una diferenciación real respecto la competencia de las grandes infraestructuras. Reside en cambiar parte de los hábitos, parte de la cultura de la organización, para adecuarse a los avances que afectan a la sociedad actual.

1.2 Objeto

El objeto de este Trabajo Final de Grado es el estudio del mundo online, el nuevo consumidor digital y el análisis estratégico tanto del sector como de la compañía en cuestión, para la posterior propuesta en el apartado del Plan del Marketing, de la determinación de las acciones más adecuadas para la expansión y consolidación de una marca de comercialización de electrodomésticos.

Claro es, que para poder expandirse como marca y consolidar esta como un canal de compra permanente al que los clientes puedan acudir, se deberán analizar muchos de los aspectos que afectan de manera directa o indirecta a la empresa como: el entorno, el mercado, el sector, la sociedad y en definitiva toda la empresa.

1.3 Metodología

Para el desarrollo de este proyecto, se han utilizado recursos procedentes de asignaturas que han formado parte del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Las siguientes asignaturas que se expondrán brevemente, han sido de vital importancia para la correcta realización del análisis estratégico de la organización protagonista del trabajo, y la consecución de la creación de una propuesta de mejora global, recogida en el apartado de plan de marketing.

Tabla 1. Asignaturas del grado. Análisis Externo y Diagnostico de la Situación.

Apartados	Análisis Externo Diagnóstico de la Situación
Asignaturas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Macroeconomía • Microeconomía • Economía Española
Información	<p>Para la correcta lectura de las estadísticas ofrecidas por los principales órganos públicos que permiten obtener información de calidad.</p> <p>La realización de un correcto análisis del entorno, del mercado, de la población española, y de los principales índices de referencia que permiten obtener información relevante y relacionada con la empresa.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2. Asignaturas del grado. Análisis Interno y Diagnostico de la Situación.

Apartados	Análisis Interno Diagnóstico de la Situación
Asignaturas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y Diseño de la Organización • Dirección Financiera • Dirección de Recursos Humanos • Dirección Comercial • Análisis y Consolidación Contable
Información	<p>Evaluar la empresa explorando desde las variables más externas y superficiales de cara al cliente, a las más internas y su funcionamiento operativo para el desarrollo de su actividad.</p> <p>Analizando que ha hecho la empresa a lo largo de sus años, e incluso que está haciendo. Desde sus estrategias corporativas, los objetivos que se define, como actúa en sus políticas de precios, productos, servicios, distribución, y también las estrategias de marketing y comunicación que ha realizado.</p> <p>Observar y analizar de manera correcta los estados contables de la empresa, su funcionamiento y operatividad a través de las principales cuentas como el Balance o la Cuenta de Resultados.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3. Asignaturas del grado. Plan de Marketing.

Apartado	Plan de Marketing
Asignaturas relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Comercial • Estrategia y Diseño de la Organización. • Marketing en Empresas y Servicios Industriales • Innovación y Competitividad • Comportamiento del Consumidor
Información	<p>Desarrollar y entender la estrategia competitiva y corporativa más adecuada a la empresa en la situación actual que se le presenta. Crear objetivos reales, coherentes y medibles, siendo alcanzables a través de estrategias definidas de cartera, de segmentación y de posicionamiento.</p> <p>Facilitar una hoja de ruta para la consecución, mediante estrategias funcionales y acciones asociadas a estas, del ritmo que debe seguir en el próximo año. Igualmente facilitar adecuados mecanismos de control, determinación de un cronograma y la determinación y evaluación de los presupuestos.</p> <p>Pensar con carácter innovador para ser original en la puesta en marcha de acciones de marketing en entornos donde la competencia abunda. Saber cuál es el cliente al que enfocarse, distinguir el más apropiado entre los diferentes tipos de clientes y como definir la correcta publicidad para estos según sus intereses.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

El punto relacionado con la evolución del sector y su situación, en gran medida ha sido nutrido por gran parte de libros citados en la bibliografía y por formación correspondiente a cursos académicos.

La mayor parte de la información redactada y propuestas que se van a exponer más adelante en el plan de marketing, resultan de la información extraída y acreditada de los cursos externos al grado de formación específica en Marketing Digital.

Destacan como formación en Marketing Digital.

- El *Curso básico* presencial en *Marketing Digital* de Actívate con Google (curso apoyado por el gigante tecnológico Google, el Ministerio de Industria del Gobierno de España, EOI, IABSpain y diversas universidades)
- El *Curso de Marketing Audiovisual en Web y Medios Sociales* del Centro de Formación Continua y Permanente (CFP) de la Universidad Politécnica de Valencia.

Así como la formación relacionada para la gestión de tiendas online

- *Primeros pasos en el e-Commerce* curso ofertado por el Instituto Ideas de la Universidad Politécnica de Valencia (a través del CFP).
- *Curso Online de Comercio Electrónico o e-Commerce* también perteneciente a Actívate con Google (online a través de la web formacionactivate.es).

La otra gran parte de la información adherida a este trabajo es la suma de la información aportada por diferentes eventos como la VII Convención del Grupo Activa¹ en Tarragona, que tenía como objeto informar de la evolución del sector, y de las nuevas tecnologías para la modernización de los comercios locales. El otro evento influyente fue el congreso de eCOMexpo y OMexpo 2015 en Madrid, enfocado al futuro del comercio electrónico y el marketing online. Así como la información extraída por diferentes expertos de diferentes sectores, a través de entrevistas, de cómo llevan ellos sus inversiones en publicidad Online y Offline actualmente.

Se incluye también como referencia de información, el contenido gratuito disponible en blogs de reconocido prestigio, revistas, periódicos y fuentes de información cuidadosamente seleccionada por internet.

¹ **Convenciones del Grupo Activa:** se realizan una vez al año y hablan sobre los avances del sector las nuevas tecnologías disponibles, y lo que va a ofrecer Activa, como mayorista de las tiendas pertenecientes a su red, en los próximos años tanto de tecnología como de ofertas.

Capítulo 2

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

La empresa con la que a lo largo de este proyecto se va a trabajar es una tienda de electrodomésticos situada en la localidad de Benifaió, en la provincia de Valencia y la cual desde hace apenas un año, y con ciertas dificultades en la organización, inició su nueva línea de negocio en el mundo online. Actualmente la dirección y el desarrollo del sitio web y la tienda tradicional está encabezado por la misma persona Juan Castiblanques.

La tienda de electrodomésticos se llama Activa Electrodomésticos Castiblanques, denominación fiscal Su Tienda Sociedad Limitada. Dicha empresa lleva más de 40 años en el mundo de los electrodomésticos y venta de electrónica de consumo, su trayectoria es el elemento clave que avala su dilatada experiencia en este sector.

El modelo de actuación es el de una empresa minorista de carácter comercial que compra a mayoristas, para la venta de electrodomésticos directamente al cliente final. Donde también ofrecen un servicio muy elaborado y personalizado fruto de la evolución de este sector.

La tienda física está asociada a una federación de electrodomésticos nacional llamada Activa. El proceso de abastecimiento de la tienda se realiza a través de naves logísticas pertenecientes al grupo Activa, que se encargan de suministrar a las tiendas minoristas mediante una sofisticada red de transporte por camiones. Activa, para entender su modelo de negocio brevemente, es una central de compras participada por diversas tiendas minoristas que se unieron para la creación de una primera nave logística tiempo atrás. Esta central se aprovisiona comprando grandes volúmenes a los fabricantes permitiendo conseguir mejores precios que si lo realizase solamente una tienda minorista, debido al carácter asociativo de la compra conjunta.

2.1 Primeros pasos de la empresa

La historia de esta pequeña tienda comenzó cuando en el año 1974, Juan Castiblanques junto con su mujer María José Campos abrieron una pequeña tienda en la localidad de Benifaió, donde entonces habían seis tiendas más que eran competencia directa. Los principios, los valores, el trabajo esmerado y la constancia en las acciones de estos dos trabajadores, conducirían esta pequeña empresa a su crecimiento.

Producto también por aquel entonces de ofrecer un servicio excelente, un trato personalizado y unas marcas de calidad contrastada con unos precios competitivos.

La empresa aunada por los valores antes resaltados creció hasta alcanzar su punto máximo en cifra de negocios en el año 2006, de casi 1.200.000€ de facturación, cinco empleados en plantilla, un local comercial de 400m² para la exposición de los productos, y dos locales de 100m² y 90m² usados como almacén. Al mismo tiempo que Castiblanques consolidaba su empresa, en Benifaió cerraban cuatro tiendas competencia de la misma, quedando tan solo tres incluyendo la propia tienda en el municipio valenciano.

En sus inicios la pequeña tienda de electrodomésticos se dedicaba al montaje, reparación, e instalación de electrodomésticos, como aires acondicionados, televisores, frigoríficos, lavadoras entre otros. Contaba con dos repartidores, instaladores de todo tipo de productos y montadores de aires acondicionados, que era una de sus principales líneas de negocio por aquel entonces. Igualmente disponía de dos dependientes (uno de ellos su mujer) encargados de la atención al público y la venta. Juan Castiblanques (en calidad de gerente y empresario), se encargaba de la contabilidad, la contratación, las nóminas, operaciones con los bancos, y el aprovisionamiento de la tienda. Realizaba también tareas de marketing como la contratación de vallas publicitarias, eventos promocionales, o acuerdos con imprentas gráficas para publicidad de la tienda.

2.2 Trayectoria

Muchos años más tarde, la tienda entró en un periodo de crisis que la ha llevado a aglutinar pérdidas desde el año 2009 y que fueron sufragadas debido a una política financiera conservadora que le permitió disponer de un colchón de liquidez a través de las reservas voluntarias, alimentadas de los beneficios no distribuidos de años anteriores previos a la crisis económica actual.

Esto provocó una reducción de la plantilla donde pasaron de tener cinco trabajadores, a tener cuatro a principios del año 2010, dos de ellos los propietarios y dos trabajadores por cuenta ajena. La compañía renunció a la reparación de electrodomésticos, al montaje de aire acondicionado y la tienda sufrió una reducción del local de exposición de 400m² a 300m² reduciendo así el nivel de existencias, y convirtiendo parte de la tienda en un almacén oculto a la vista de los clientes.

Todas estas políticas fueron llevadas a cabo por el empresario Juan Castiblanques, en aras de reducir las pérdidas e intentar aguantar la contracción económica que acaecía al sector de venta tradicional de electrodomésticos.

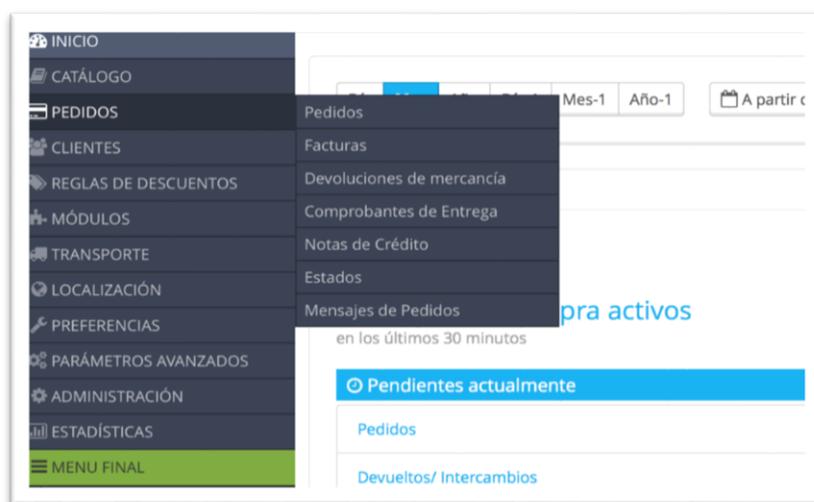
Las caídas de las ventas iban en sintonía con la caída del sector de la construcción y la contracción de consumo reflejada en los últimos años afecto profundamente al modelo de negocio de la tienda local. Sin embargo el sector de venta online no se veía afectado

con semejante impacto como lo hacía el sector de venta offline o tradicional, sino que además cada año se incrementan las ventas por el nuevo medio digital.

Esta coyuntura socioeconómica es lo que motiva a varias tiendas del grupo Activa, como la protagonista de este proyecto, a desarrollarse en el sector de venta online para potenciar las ventas tradicionales, afianzar los clientes actuales, conseguir nuevos clientes así como reconquistar los perdidos, llegando a los nuevos canales de comunicación que usa el nuevo modelo de consumidor. A finales del año 2013 comienza el proyecto REDfacil.es, invertido con capitales acumulados de la sociedad Su Tienda S.L. que comenzó a ver la luz en septiembre de 2014.

La plataforma de comercio electrónico usada para soportar la futura REDfacil.es funciona con Prestashop (*Ilustración 1*), que es un *sistema de gestión de contenidos* (CMS) sencillo, que permite a personas con pocos o nulos conocimientos sobre lenguajes de programación, configurarse fácilmente una página web por plantillas y administrar multitud de variables como pedidos, clientes, transporte, descuentos, etc.

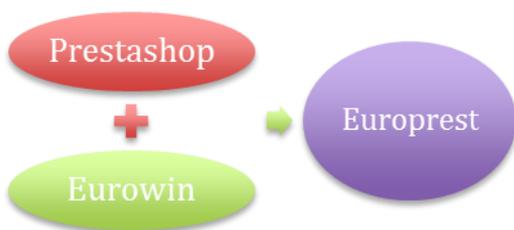
Ilustración 1: Plataforma de gestión Prestashop.



Fuente: Elaboración propia.

En noviembre de 2013, el grupo Activa en una de sus Convenciones anuales, presenta a sus tiendas la posibilidad de configurar la creación de una página web a través de una

Ilustración 2: Explicación Europrest.



Fuente: Elaboración propia.

empresa denominada Sibaix, que durante años ha trabajado como servicio técnico oficial de Sage², situada en Cataluña y que era la creadora de un innovador programa informático llamado Europrest, que permite la unión del programa de contabilidad Eurowin³ (de Sage) usado por todas las tiendas de la cadena Activa, con la famosa plataforma francesa de comercio electrónico llamada Prestashop. A priori esto permitiría disponer de un nivel alto de stock, un gran

² **Sage**: Gran empresa de software de gestión empresarial, que creó el sistema Eurowin para las tiendas del grupo Activa.

³ **Eurowin**: Programa de gestión empresarial que permite disponer de todo el stock de Activa, marcar las reglas de descuento, márgenes de venta, importación y exportación de datos a hojas de cálculo, análisis financiero de la tienda, TPV, entre otras funciones como la contabilidad.

ahorro de tiempo y capital, aumentando significativamente la eficiencia en la generación de productos, precios, fotografías y descripciones, permitiendo actualizarse de manera automática gestionando el programa Europrest.

Esta innovación permitiría la disposición de un elevado número de stock conectado a los almacenes logísticos de abastecimiento de Activa y que permitiría disponer de todo el producto de estos en la web, o casi todo. Generando así un sistema de *Dropshipping*⁴, permitiendo disponer muchos productos sin necesidad de tenerlos físicamente en una tienda, y más aun actualizándose automáticamente, lo que en un mercado como el de los electrodomésticos y la electrónica de consumo supone una fuerte herramienta para mantenerse al día en todo momento.

Se empezaban así los cimientos de la estructura digital que soportaría la tienda online para el comercio electrónico y que finalizarían tras la presentación final en septiembre de 2014; siendo la primera tienda de la federación de electrodomésticos Activa en la Comunidad Valenciana en disponer de una página web de venta online.

2.3 Posición actual de la empresa

Actualmente y tras acabar el año 2014 la empresa ha registrado el mejor año en comparación con otros años, no obstante ha habido pérdidas y la cuenta de resultados ha sido negativa, aunque significativamente menor que los años de crisis profunda. Los capitales acumulados durante años le permitieron a la empresa soportar la inversión en la nueva línea de negocio sin ningún problema. En el año 2015 despidieron un empleado más que era el último repartidor y han subcontratado a una empresa el servicio de reparto, distribución e instalación (servicio que hacían desde sus inicios). Así pues quedan en la empresa los dos propietarios, por su nombre Juan Castiblanques y María José, más un trabajador por cuenta ajena, Daniel.

REDfacil.es se encuentra acabada y en línea. Los márgenes de venta sobre coste alcanzan entorno un 5-10%, intentando competir la empresa con una estrategia de liderazgo en costes, no muy bien definida, que le está resultando muy ineficaz provocando fisuras entre el precio de la web y la tienda física. La página web tiene defectos que en el análisis interno se tendrán en cuenta y no parece estar funcionando correctamente. El envío a través de la compra online se realiza mediante SEUR y Correos Express, se encuentra fuera del precio del producto y no se realiza desde los almacenes de Activa a pesar de que ese fuese el objetivo en un principio. La organización no sabe adaptarse a este nuevo paradigma económico y todo este trabajo lo está llevando el

⁴ **Dropshipping:** Sistema de trabajo donde los mayoristas envían al cliente el producto, sin necesidad de que este pase por las manos del minorista, sin embargo el que realiza la venta, gestiona el cobro al cliente y se responsabiliza de la relación con este, es el minorista.

mismo gerente, que de igual manera lleva la propia tienda física y denota muestras de ineficiencia y retraso en las tareas de la web online, la cual no acaba de alcanzar su potencial y desarrollo correcto.

En la venta online, no se ofrece un servicio de instalación como tal, muchos de los servicios que ofrece la empresa no están redactados para informar al cliente dentro de la web. La compañía ha realizado inversiones en publicidad online que le han resultado muy ineficaces y que pronto abandonó antes de poder ver los resultados. Tienen

Ilustración 3: Tienda online.



Fuente: Elaboración propia.

ventajas que están desaprovechando como es la unión de ambos conceptos de tienda, tanto online como offline, apoyando una a la otra.

En principio se detectan muchos problemas por la falta de organización y la determinación más adecuada del camino que deben seguir, esto les está provocando que desaprovechen oportunidades de hacerse un hueco en el sector online ya que el mercado sigue imparabable, y cada vez más usuarios compran en internet.

La empresa sigue con la misma cartelería, imagen de marca y mismas decoraciones internas que hace 15 años (*Ilustración 4*). Los escaparates siguen teniendo el mismo aspecto y solo varían pequeñas decoraciones dependiendo de la estacionalidad del año. Hay una falta de iluminación en algunas zonas que oscurecen la tienda levemente y resaltan desperfectos en los muebles y estantes de electrodomésticos, que denotan años a sus espaldas.

Ilustración 4: Fachada tienda física.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa tiene una larga lista de detalles que podrían provocar una pérdida de clientes y ventas a largo plazo. Sin embargo sus ventas mejoran por consecuencia del mercado, el análisis externo verificará si esto ocurre por la mejoría de la economía y si tiene buenas oportunidades para aprovechar el crecimiento del mercado. Se analizará también de manera más exhaustiva, en el análisis interno, las partes de la empresa desde su estructura a sus políticas pasando por la definición de las estrategias, si es que sigue alguna estrategia y si está bien definida.

Sin embargo se empezará esta investigación visualizando el sector y el mundo tecnológico que están íntegramente relacionados con la empresa y el plan de marketing que posteriormente se expondrá, además de la presentación de las soluciones acorde con la dirección y los trabajadores de la pequeña empresa.

Es de importancia relativa destacar en la evolución del mundo tecnológico, los mecanismos y las herramientas del mundo digital, nombrar las nuevas tendencias que se están avanzando en la carrera que aparece tras el fenómeno de internet, y la configuración del comportamiento del nuevo consumidor en los canales online.

Capítulo 3

SITUACIÓN DEL SECTOR Y SU EVOLUCIÓN

3 SITUACIÓN DEL SECTOR Y SU EVOLUCIÓN

3.1 Situación actual del mundo de la venta y comercialización de electrodomésticos

En el año 2006, uno de los mejores años antes del estallido de la crisis económica actual y de la contracción del consumo más grande de los últimos años, el sector español de los electrodomésticos se situaba en un nivel de ventas anuales cercano a las 10 millones de unidades. Tan solo 8 años después las ventas descendieron en más de un 50%, devaluando la mitad toda la economía relacionada con la fabricación, venta y distribución de electrodomésticos del hogar.

La caída del consumo provocó una pérdida real de unos 13.200 empleos debido principalmente al colapso del sector de la construcción. Un buen ejemplo es lo acontecido el 13 de Octubre del año 2013, la entrada en concurso de acreedores de la principal fábrica de electrodomésticos española perteneciente al grupo Mondragón, la firma Fagor.

En la actualidad se observa que en el último año comienzan a verse brotes de mejora del consumo: en el año 2014 la industria cerró con una facturación de un 7'78% positiva, y en el caso de 2015 con un crecimiento acumulado de un 14'18%, según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Electrodomésticos (ANFEL).

El auge del sector durante estos años viene también explicado por una conducta consumista derivada de una situación económica boyante: la posibilidad de adquirir nuevos productos antes de que los antiguos hayan alcanzado el final de su vida útil. Sin embargo, tras la crisis, el consumidor modifica sus hábitos hacia una postura más largo placista y conservadora: retrasa el cambio de los productos del hogar y prefiere reparar su electrodoméstico antes de adquirir uno nuevo, es decir, se inclina hacia una postura más exigente, madura y reflexiva en cuanto al proceso de compra se refiere.

Analizando lo anterior, tiene sentido afirmar que el sector de venta y comercialización ha sufrido un cambio en dos vertientes altamente relacionadas. La primera vertiente es un cambio en el pensamiento o acto de compra. Por un lado la modificación del proceso de compra y, por otro, la transformación del proceso de fabricación para poder adaptarse a estos nuevos hábitos de consumo, cambios que influyen e influirán en la distribución y comercialización de dichos productos.

Actualmente la mecánica de la venta de electrodomésticos sigue cambiando, al tiempo que se modifica el producto ofrecido por los canales de distribución. Los consumidores están cada vez más informados, y la industria en general ha avanzado hacia un modelo de consumo “low cost”, si bien es cierto que, en este tipo de bienes, la calidad sigue siendo una variable decisiva. Por otro lado, la calidad del servicio en el proceso de compra sigue siendo un factor a tener en cuenta, a pesar de que el mercado se mueve hacia soluciones menos costosas que se ven ejemplificadas en la corriente, cada vez más extendida, del “do it yourself” (hazlo tú mismo). Sin embargo, una parte considerable de consumidores siguen valorando la calidad del servicio en el proceso de compra, de forma que reducen su sensibilidad al precio si ello les permite tener una experiencia satisfactoria y de confianza.

Además cabe destacar que el consumidor cada vez tiene más poder y capacidad de influencia sobre el proceso de compra, capacidad que se ha visto incrementada notablemente gracias a internet, siendo las redes sociales un medio de comunicación con gran influencia, ya que constituyen el “boca a boca” del siglo XXI. Un claro ejemplo de esta tendencia es el consumidor joven, quien prefiere no perder el tiempo en procesos de compra de este campo, prefiriendo tener más tiempo para sus cosas relacionadas con el ocio que en comprarse una lavadora que simplemente le hace una función complementaria a su vida. No se compra una lavadora por capricho, o por apariencia social, o por pertenecer a una clase social diferente. No obstante sí que es el caso en productos de electrónica como los teléfonos móviles o las tabletas, debido a que son productos que alcanzan ese valor social.

3.2 Internet como revolución del comercio electrónico o e-Commerce

Hoy en día no cabe duda que internet es un éxito, una tecnología omnipresente en todos los sentidos. Considerado como uno de los avances más importantes del siglo, e incluso de la historia, parece que la revolución que ha provocado no ha hecho más que empezar ya que, según expertos, todavía es un bebé.

Entre el año 2001 y 2003 quebraron miles de empresas relacionadas con internet, muchas de ellas españolas, debido principalmente a una burbuja producto de las enormes expectativas surgidas en torno a este nuevo invento digital, lo que se conoce como la crisis de las *Puntocom*. El caos surge debido a una mala gestión y planificación de esta nueva red. La causa principal fue el desconocimiento del nuevo medio, si bien es cierto que los expertos señalaron un problema de falta de atención al cliente: la experiencia de compra paso a un segundo plano, de forma que las empresas se focalizaron en los potenciales beneficios millonarios que la venta en masa facilitada por esta nueva red otorgaba, lo que desde la perspectiva actual representa un craso error de la industria.

Tras la crisis de las *Puntocom*, que se resume en el ansia de trasladar y crear negocios digitales aun cuando el mercado y el consumidor iban muy retrasados en cuanto a la adopción de las nuevas tecnologías, resurgió un comercio electrónico que es el que actualmente está liderando la tendencia.

Si se observa el modelo de relación con el cliente que tenía una empresa tradicional de venta de productos de electrónica y electrodomésticos, con el actual modelo de relación, las empresas están ante una disrupción total. El comercio digital sienta sus bases en un modelo de relación comercial que sustituye por completo la presencia física para implantar una relación completamente interactiva a través de medios como el ordenador, móvil o tabletas. Además, el cambio del medio de compra influye sobre el cliente, que modifica su conducta a través de internet: es exigente, desconfiado y curioso; tiene mayor facilidad para acceder a la información, relativa a la tecnología y características de un producto en concreto.

Hace 20 años no existía internet, hace 10 años no existía Facebook. Internet ha revolucionado el entorno en el que las personas viven y consumen la prensa, la música, la comunicación y el turismo; la forma de socializarse ha cambiado, suponiendo incluso un cambio de actitud en las personas que unido a la crisis ha introducido nuevos conceptos como la economía colaborativa, el crowfounding o el coworking.

Esta evolución se conoce como el paso de la *sociedad de la información* a la *sociedad del conocimiento*, producto de la transformación de las tecnologías de la información y comunicación.

La *sociedad de la información* se fundamentaba en la teoría de comunicación de masas, asentada en un proceso de comunicación unidireccional, sin respuesta del oyente. Se trataba de información despersonalizada y enfocada a todo el mundo, además los que podían ostentar los recursos de dicha información tenían la capacidad de controlar y manipular la información a su antojo.

La *sociedad del conocimiento*, es producto de los avances tecnológicos que han permitido la conectividad global. Esta nueva sociedad se fundamenta en la capacidad humana para gestionar la información de forma crítica, se trata pues de un nuevo avance social que está permitiendo colaborar entre personas, compartir información, pensar de manera colectiva e interactuar con gente alrededor del mundo en tiempo real.

De hecho en este haz de disrupción, nacen nuevas empresas con fuertes y sólidos cimientos cuyo modelo empresarial dista mucho de lo que antiguamente se consideraría. Empresas como *Facebook*, que es la compañía de mayor contenido del mundo y no publica ninguno, o *Uber*, que es la mayor empresa de taxis a nivel global y no tiene ningún vehículo, o *Alibaba*, que es la mayor plataforma de venta de todo tipo de productos sin necesidad de tener en sus almacenes inventario alguno, y sin dejarse la creciente *Airbnb* que es la mayor organización de alquiler de alojamientos del mundo sin disponer de ninguno de ellos.

3.3 Evolución, Introducción y características al Marketing actual

Para introducirse en el mundo del marketing primero habría que recordar la definición de este, donde todas las definiciones de expertos coinciden que hablar de marketing es hablar del componente más importante: el usuario o el consumidor, que al fin y al cabo es el que hace que la empresa exista.

El marketing también es definido más académicamente como una rama de la gestión de empresas, que está relacionada con la identificación de las necesidades del cliente y su satisfacción, a través de un producto a medida del cliente protagonista, un producto cuyas estructuras sean adaptables y/o modificables, que permita cumplir los objetivos de la empresa.

3.3.1 Evolución del marketing e introducción al marketing actual

No hace muchos años, la comunicación del Marketing era unidireccional, identificado mayoritariamente con la publicidad y situado en una sola línea basada en la metodología *push*, donde el cliente solo observa, escucha o lee. Este tipo de Marketing recibe nombres como tradicional, transaccional, convencional o más actualmente como *offline*, y se corresponde con la publicidad hecha en medios convencionales como trípticos, tarjetas de presentación, vallas publicitarias, incluso anuncios antiguos del internet (o Web 1.0), donde se veía un *banner*⁵, basado solamente en impactos visuales; también se incluye la que se realiza en *mass media*⁶, como la televisión, periódicos y radio entre otros.

El marketing ha evolucionado de manera considerable respecto a sus inicios, e incluso ha cambiado más tras la aparición de los medios digitales que ha ofrecido internet. Después del renacimiento del nuevo internet, o *la web 2.0*⁷ la publicidad, la comunicación y el marketing en sí mismo, se transforma en bidireccional, en una publicidad donde el cliente o el potencial cliente interactúa con la empresa o la marca,

⁵ **Banner:** Espacio publicitario en internet situado dentro de una página web, que invita a una acción determinada, el cual las empresas pueden pagar por situar su anuncio correspondiente dentro de este. Existen multitud de tipologías de diferentes tamaños, el más común es el cabecero o header.

⁶ **Mass Media:** Medios de comunicación de masas, el concepto se refiere a la publicidad que reciben grandes audiencias, el ejemplo más relevante es la televisión.

⁷ **La web 2.0:** es el concepto asociado a la evolución del internet estático, donde el usuario solo era un mero observador del contenido, al internet dinámico donde el usuario es participe y activo en la construcción de ese contenido, compartiendo, colaborando e interactuando con la sociedad y la información.

conversa, critica y muestra mayor interés por aquello que quiere, permitiendo a las empresas mejorar de manera más rápida y eficaz sus mensajes y productos.

Actualmente en el mundo online, dentro de la comunicación se identifican dos modalidades de actuar:

La primera es el *Outbound Marketing*, que corresponde a acciones de encontrar clientes, por ejemplo a través de medios tradicionales como la prensa, la radio o la televisión, y medios digitales como banners. Son acciones intrusivas, centradas en empujar el mensaje hacia una audiencia correspondiente.

La segunda es el *Inbound Marketing*, que son acciones basadas en ser encontrados por los usuarios, fundamentadas en proporcionar valor a través de los cuales los clientes se interesan y acaban conociendo a la empresa por internet, descubriendo su página. Acciones no intrusivas y más efectivas en la actualidad.

Este siglo está siendo testigo de la aparición de nuevas tecnologías de información y comunicación, producto de la digitalización; lo que está provocando una aceleración y evolución de la sociedad casi exponencial.

La evolución de la publicidad y las acciones de marketing han ido trascendiendo por varias fases que ha hecho que este se perfeccione con el paso del tiempo. Empezó anunciando productos mediante folletos e informando al cliente de la existencia de un producto útil que cubría una necesidad. Progresivamente comenzó a personalizarse con la segmentación, el posicionamiento en los mercados y la creación del primer concepto de marca. Finalmente, este proceso alcanza al concepto actual, es decir, la personalización con mayor diferenciación, extendiendo aún más el concepto de marca a la experiencia o estilo de vida, llegando a hacer a los consumidores partícipes, de forma que estos se relacionen de manera directa con la marca y la empresa.

Es el marketing que se ve en Facebook mientras se lee un listado de noticias, cuando se visualiza un anuncio por ejemplo de Coca-Cola, Lotus o Zara. Es el mismo en Twitter al aparecer un tweet patrocinado, o más comúnmente, cuando a través de Google se muestran en los primeros enlaces anuncios patrocinados, después de realizar una búsqueda concreta. El sistema se repite cuando en YouTube aparece un anuncio previo al video que se quiere visionar, o en algún blog se observa el producto que se consultó previamente en una tienda online. Se trata de la publicidad intuitiva, es decir, aquella que muestra lo que las personas han visto, que forma parte de los intereses, gustos, o aficiones de estas, que conoce y aporta en mayor o menor medida valor: todo lo que las personas visitan, consultan, compran o simplemente navegan, genera un rastro en la red que está siendo objeto de medición, que es cuantificable y que ayuda a la toma de decisiones comerciales a las empresas que utilizan las herramientas adecuadas, así como facilita la determinación y refuerzo de las estrategias de marketing para aumentar la eficacia de estas. Todo este cumulo de datos sobre las personas se denomina *Big Data*.

El Big Data es el nuevo desafío de las empresas. Se erige sobre la cantidad de información que están generando los usuarios, a través de dispositivos como el teléfono móvil, el ordenador o la tableta; información que va desde los datos anteriormente mencionados, hasta los que se generan al usar una aplicación de correr, un juego en concreto o por ejemplo una lista de tareas. Según uno de los responsables de software de IBM Group, Ricardo Barranco, se están generando tantos datos que si se almacenaran en CDs se generaría una gran torre de ida y otra de vuelta a la Luna.

3.3.2 Herramientas y conceptos del Marketing Digital

El marketing digital principalmente se mueve entorno a unas características que resultan de vital importancia para poder desarrollar, junto con el plan de marketing tradicional, un plan completamente adaptado a la realidad del mercado que anteriormente se ha descrito. Previamente, se debe tomar conciencia de algunos de los principales conceptos y herramientas del marketing digital, independientemente de que, llegado el momento, no se usen en su totalidad.

Así pues, se distingue entre multitud de conceptos que han ido apareciendo y que han adoptado en España su homólogo del idioma anglosajón. Los conceptos de principal importancia para el desarrollo del proyecto son:

El Search Marketing o Marketing de Buscadores, que nace gracias a los populares motores de búsqueda como Google, Yahoo! o Bing. Dentro de esto, se diferencia entre los conceptos de SEM y SEO, que se detallarán más abajo.

El SMO (Social Media Optimization) u Optimización de Medios Sociales, que se corresponde con las acciones y estrategias que se llevan a cabo en comunidades online, blogs o Redes Sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn entre otras.

El Marketing de Resultados, en el que se encuentra el Email Marketing o Marketing de buzoneo, constituido por las campañas y estrategias de envío de correos electrónicos, y el Marketing de Afiliación, un modelo comisionista basado en el previo pacto de una acción determinada en la página web del contratante de la publicidad, acción como puede ser realizar una venta o un registro de correo electrónico.

Publicidad Display y video: publicidad en banner o carteles virtuales que impactan visualmente para que el usuario clique y acceda, y publicidad en video en plataformas como YouTube.

Publicidad en Comunidades o Microsites, donde se distingue entre la publicidad que se realiza a través de blogs o comunidades y que pueden ir desde que un bloguero (con cierta notoriedad o influencia en internet) dedica una entrada

previamente pagada, hasta la publicidad en un banner o video Display gestionada por alguna empresa de aderving⁸.

Específicamente, en cuanto al Search Marketing como se indicaba:

SEO. Search Engine Optimization u Optimización de Motores de Búsqueda, denominado comúnmente como posicionamiento orgánico o natural. Consiste en que aparezcan los enlaces de la web determinada, de forma natural, sin pagar por ello, en las primeras posiciones. Hay dos tipos:

- OnPage (en la página), se realiza dentro de la web basado en determinados factores como el contenido, la arquitectura y el código HTML⁹, por ejemplo, optimizando el rendimiento de carga, mejorando la usabilidad y aumentando la experiencia del usuario, organizando correctamente y facilitando el acceso rápido a los productos y adaptando la web a los estándares más actuales valorados por los motores de búsqueda.
- OffPage (fuera de la página), corresponde a lo que se hace y se dice fuera de una determinada página, como por ejemplo comunicar por Redes Sociales, hablar de la marca o branding, publicar noticias y consejos en un blog, además de lo que los usuarios consideran como relevante como la información que se aporta, medible por el impacto y la viralidad¹⁰ en las redes.

SEM. Search Engine Marketing o Marketing en Motores de Búsqueda, entendido también como el posicionamiento pagado en buscadores. Los enlaces, llamados enlaces patrocinados, son pagados por las compañías que quieren anunciarse y son los que aparecen en la parte superior y a la derecha de los naturales u orgánicos.

El buscador más importante, el cual abarca más del 95% de las búsquedas en España, es Google, lo que supone que las empresas solo se centren en este gigante para anunciarse ya que a través de su reputada plataforma dinámica de gestión publicitaria, Google Adwords, facilita la gestión de las campañas de publicidad y comunicación. Dentro de esta plataforma se pueden realizar campañas a través de:

- Resultados en el motor de búsqueda, que es el posicionamiento de la página pagando por las palabras clave o keywords.
- Google Shopping: Comparador de productos de Google. Se trata de una herramienta cada vez más relevante y con una fuerte competencia en precios.
- YouTube: Campañas de video a través de esta popular plataforma de video.

⁸ **Aderving:** Es un plataforma para la gestión y emisión de publicidad en internet, que permite emitir un conjunto de anuncios dentro de los espacios que ceden diferentes sitios web.

⁹ **HTML:** Es un lenguaje de programación estándar que se utiliza para la creación de páginas web.

¹⁰ **Viralidad:** Es un efecto que se genera cuando un contenido en internet, se multiplica y causa tendencia, debido a que el propio publico la comparte en diferentes medios como las redes sociales.

- **Display:** denominada como Google AdSense es un sistema que permite, para los partners¹¹ que deciden contratarla, que Google inserte un panel o banner dinámico en una página web propiedad del partner, como por ejemplo un blog de música o tecnología. Se usa sobre todo para imagen de marca o mostrar productos relevantes para el usuario.
- **Remarketing dinámico, Display y de búsqueda:** anuncios que siguen a las personas, de la última o últimas páginas que han visitado, por la red de Display de Google cuando accedes por ejemplo a Facebook, algún blog, o sitio web en concreto. Esto es posible a través de determinados archivos que se descargan en el navegador del ordenador, tablet o móvil llamados cookies¹², lo que permite conocer los intereses de las personas y posicionar a la empresa que visitaron.
 - El Remarketing *dinámico* se basa en productos y categorías pertenecientes a las páginas visitadas.
 - El de *Display* es un banner específico de la web previamente creado por esta.
 - Y el *de búsqueda* se basa en las últimas palabras buscadas desde el motor de búsqueda, mostrando anuncios de interés según lo que se ha buscado.
- También están presentes con menor importancia Google Maps y más recientemente Gmail Ads.

Dentro del Marketing de Buscadores hay multitud de herramientas unas gratuitas y otras de pago que son muy potentes y con las que resulta vital familiarizarse. Las más notorias son las proporcionadas por Google que además son gratuitas.

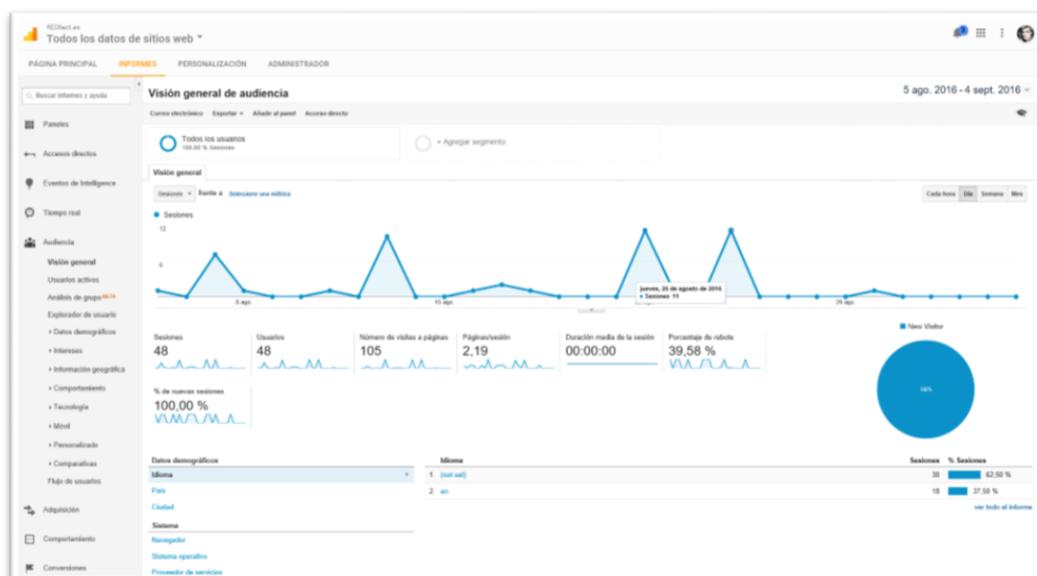
- **Google Webmasters Tools**, renombrada recientemente como **Google Search Console**. De carácter general, proporciona de multitud de opciones y herramientas para Webmasters o profesionales del desarrollo y arquitectura web, basado en acciones dentro del buscador de Google que permiten adaptar la página web a los estándares y criterios de búsqueda del algoritmo de este.
- **Google Trends:** Explorador de tendencias de búsqueda, donde se puede filtrar por país, ciudad e incluso observar búsquedas similares y ver su afluencia en un mapa e histórico en una determinada línea temporal.
- **Google KeyWord and Display Planner:** Planificador de palabras clave o Display para las campañas de Google Adwords, que permite determinar el listado más idóneo de palabras que se van a comprar para los anuncios en el motor de búsqueda o determinar el tipo de anuncios en formato Display más idóneo y en qué tipo de páginas anunciarse.

¹¹ **Partners:** son individuos o sociedades que realizan un acuerdo de cooperación (partnership) entre ambos donde se benefician mutuamente a través de acuerdos contractuales.

¹² **Cookies:** son pequeños paquetes de datos generados por las webs que se almacenan en el navegador del usuario, donde las webs pueden consultarlos para conocer la actividad de este.

- **Google Analytics.** Se trata de la herramienta más potente y de mayor utilidad para las empresas basada en la analítica de la web y de los usuarios que entran (Figura 6), de forma que puede identificarse la duración de la visita, el contenido

Ilustración 5: Plataforma de análisis de Google Analytics.



Fuente: Elaboración propia.

que observan y el lugar desde el que realizan las visitas, lo que permite determinar las acciones y campañas que se van a realizar.

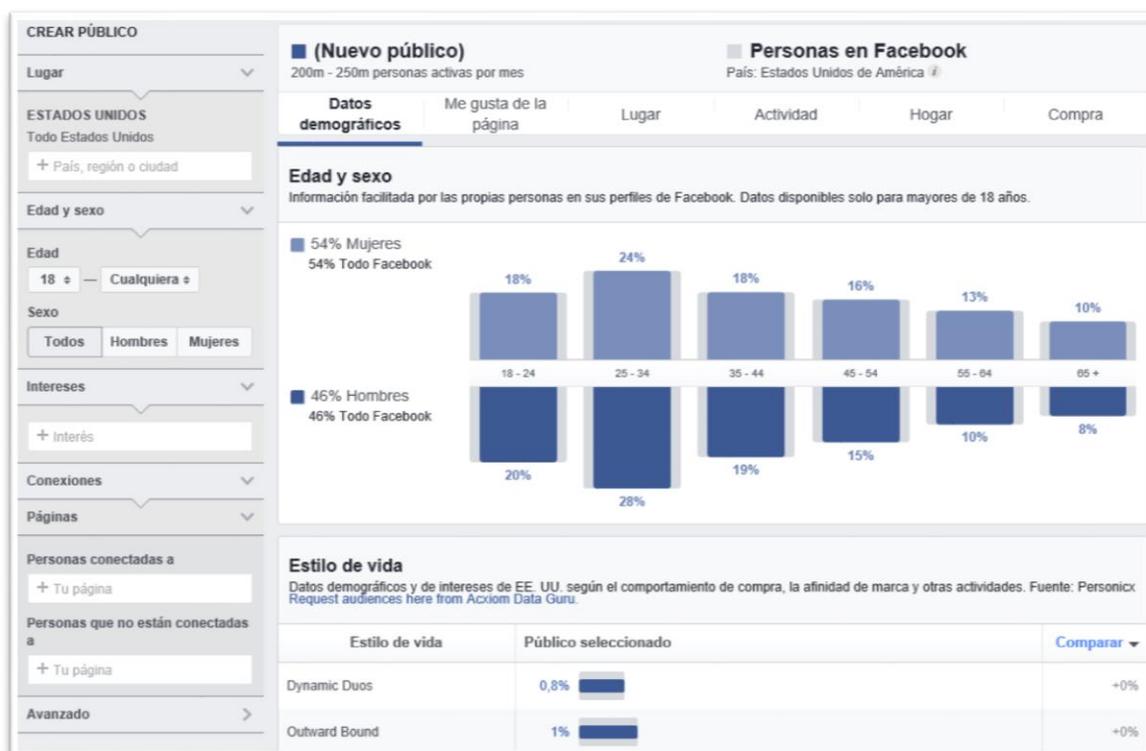
- **Google como buscador** y sus sugerencias. Destacar que el navegador de Google y sus sugerencias también son un potente aliado para las empresas. Si en el buscador se escribe *Site:ejemplo.com* extraerá todos los enlaces indexados por Google. Otro ejemplo si se escribe en el navegador *links:ejemplo.com* mostrará las páginas externas que referencian a la web en concreto.

Otras herramientas no pertenecientes al buscador pero igualmente potentes son:

- **Majestic SEO.** Permite saber el impacto SEO en Internet y consejos de cómo mejorarlo.
- **SEMrush.** La herramienta más recomendada por los expertos y la más completa. Desglosa informes donde se permite ver que está haciendo la competencia, y facilita datos muy actualizados de cómo trabajan, se anuncian o cuales son las palabras clave que está utilizando. También analiza la web y realiza recomendaciones.

Dentro del marketing de pago en Redes Sociales, destaca también Facebook Ads, plataforma que permite la gestión de anuncios pagados tanto en banners dentro de la red social, como promocionar publicaciones, ofertar productos, o acciones como clics. También tiene un espacio de analítica y emisión de informes estadísticos lo que resulta bastante útil pero un tanto limitado para el análisis fuera de la red social.

Ilustración 6: Gestor de anuncios de Facebook Ads.



Fuente: Elaboración propia.

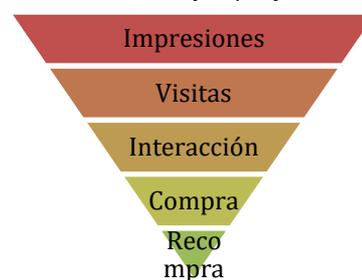
La plataforma de Facebook Ads es cada vez más conocida gracias a la capacidad de segmentación (*Ilustración 6*), que incluye: segmentación por intereses y aficiones en tiempo real. El potencial de esta herramienta de publicidad reside en saber adecuar la publicidad al público.

Este cumulo de plataformas se rigen también por unos elementos que armonizan toda la estructura de organización, gestión e integración de la publicidad en internet. Esto facilita las cosas a multitud de plataformas web que alojan la publicidad, de empresas o comercios tanto online como offline (entidades que se gestionan ellos mismos las campañas) y a editores de campañas provenientes de agencias de medios. Estos elementos armonizadores son los siguientes:

- **Impresiones:** número de veces que aparece el anuncio (haya o no haya sido visto el anuncio realmente).
- **Clics:** accesos a un sitio web mediante un enlace que se muestra directa o indirectamente bajo una imagen o video.
- **Leads:** se corresponde con los registros realizados por un usuario, desde la creación de una cuenta de cliente, hasta la suscripción en un boletín de ofertas o noticias. Se identifican con el paso previo a la compra o adquisición.

- **Target:** hace referencia al público objetivo o segmento de mercado objetivo.
- Acciones de **Branding:** acciones de cobertura, que pretenden hacer visible a la empresa o marca y atraer tráfico a la web. Este tipo de acciones tienen una segmentación muy baja, ya que la idea subyacente es empezar a ser conocidos.
- Acciones de **Performance:** corresponden a las acciones como Leads o registros y ventas. Este tipo de acciones requieren mayor nivel de segmentación y son consideradas como acciones de afinidad.
- **KPI** o Key Performance Indicador: son los indicadores para realizar métricas que permiten cuantificar los resultados de determinadas acciones estratégicas y campañas de publicidad. Instrumentos para la analítica web, se conocen también como *Indicadores Clave del Desempeño o Rendimiento*. Estos indicadores analizan tanto el tráfico entrante como la calidad de las visitas o la satisfacción del usuario.
- **Funnel** o embudo de conversión, son los pasos que siguen los usuarios hasta que realizan una compra o se fidelizan a una marca. Se utiliza como herramienta de análisis y control para la determinación de las estrategias más adecuadas para incrementar ventas dependiendo del punto donde se sitúe el usuario.
- **Pixel**, es un código basado en la arquitectura HTML que permite saber desde las plataformas de gestión de anuncios, Adwords por ejemplo, si se ha realizado una venta en el sitio web sin necesidad de entrar en este.
- **Landing page** o página de aterrizaje, es la página a la que llega una visita tras realizar un clic en un enlace.
- **Link Building**, también denominado construcción de enlaces, es una técnica SEO para aumentar el posicionamiento orgánico en los buscadores.
- **Quality Score** o nivel de calidad, es un coeficiente que se multiplica por el coste por clic en las campañas de pago de los buscadores, permitiendo tener más posibilidades de salir elegido un anuncio en concreto pagando lo mismo.

Ilustración 7: Ejemplo funnel.



Fuente: Elaboración propia.

Formas de pago de la publicidad en internet:

- Pago por tiempo: donde se paga por tiempo de exposición de un anuncio.
- CPM o Coste por Mil impresiones: se paga por el número de impactos visuales, por cada vez que una persona entra a una página en concreto y el anuncio se le muestra.
- CPC o Coste por Clic: Tal y como describe el concepto, se paga por clic.
- CPL o Coste por Lead: Se paga por cada registro de datos que realicen los usuarios.
- CPA/CPV o Coste por Adquisición/Venta: se paga una cantidad fija por venta.
- Revenue Sharing: se paga un porcentaje de la venta.

Métricas de Rendimiento de la inversión de la publicidad en internet:

- CTR o Clic Through Rate: Es un porcentaje de clics (visitas) sobre impresiones.
- LTR o Lead Through: Porcentaje de registros sobre visitas.
- TC o Tasa de Conversión: Porcentaje de ventas sobre visitas o registros.
- Revenue Sharing: Porcentaje del importe de venta conseguido.

3.3.3 El Cliente en los medios digitales

La conectividad global es un hecho universal que está cambiando las bases del comportamiento de la sociedad. Permitiendo al cliente o consumidor, acceder a toda la información disponible en tiempo real, a una casi infinita oferta comercial, provocando un entramado competitivo complejo para las empresas de la década pasada, que se ven indefensas ante una demanda más exigente que nunca y que además comparte su experiencia con sus círculos.

El cliente en los medios digitales se comporta de una manera muy diferente, como se venía señalando, a como lo hace en los medios tradicionales. Es una persona híper exigente que quiere tener el control y empieza a tenerlo, de hecho están cambiando las estructuras de las compañías, ahora tienen más voz que nunca y su opinión vale mucho. El nuevo consumidor es el mismo de antes pero con mucha más tecnología, mucha más información a su alcance, sin embargo tiene menos atención y le cuesta digerir todo ese conglomerado de información.

Existe un nuevo cliente actual que se informa rápidamente, navega por internet con mucha facilidad, vive híper conectado a la red (24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año), compara precios, no tiene mucho tiempo, valora la experiencia por encima de lo demás, suele querer más por menos, es multicanal y alimenta las ganas de comprar el producto que él quiere. Confía en los expertos del sector, lee en blogs cuando su acción de compra requiere de una segunda o tercera reconsideración. Además es una persona que da golpes de lectura y no lee en ocasiones de manera uniforme y correlativa.

Según el informe de PwC del Cliente en 2033, el cliente ya no querrá el mejor precio o el mejor servicio, querrá además que le haga feliz, que sea fácil, que le haga sentir bien, que le dé más tiempo para estar con los amigos y multitud de sentimientos y sensaciones que ya discrepan de únicamente satisfacer una necesidad. El reto pues ya no reside en vender un producto o en que vender, sino que se enfoca más en cómo venderlo y que se le puede ofrecer o de qué manera se le puede hacer sentir al cliente para que alcance lo que realmente busca.

Las empresas, como ya se ha explicado, están cambiando sus estructuras porque el usuario así lo exige, principalmente debido a que las compañías de antes no se entienden y no entienden a los nuevos compradores. Las organizaciones están sufriendo un problema de comunicación con los consumidores, pues las nuevas generaciones consumen otro tipo de contenidos, como YouTube, más series, u otros productos diferentes de la televisión. Muchos se trasladan de la lectura del periódico habitual a la

lectura con el móvil. La publicidad de masas o mass media, se está transformando y está dejando de tener la gran importancia que tenía en la época de auge de la televisión y la radio.

Los consumidores actuales son *prosumers* o prosumidores, es decir, forman parte del proceso de creación de los productos y servicios que quieren y les gustan. Esta nueva tipología de cliente genera y comparte información, se convierte en evaluadores añadiendo sus votos para valorar de manera positiva o negativa los servicios, productos o contenidos que consumen.

El nuevo *prosumidor* es definido por un reconocido emprendedor en internet como, *“el protagonista de una obra en la que nosotros, casi sin que nadie se dé cuenta, hemos escrito un primer guion, el cual, como en las historias modernas, va cambiando con las opiniones de los propios interesados, quienes poco a poco se hacen con el rumbo de la obra, la consideran suya y la defienden como tal.”* (Carpintier, 2013, p. 52).

3.4 La nueva tendencia de la Distribución Comercial: La Omnicanalidad

El instrumento del marketing por excelencia que relaciona la fabricación de un producto con la adquisición final por parte del consumidor, es la distribución comercial.

Hablando un poco del contexto histórico de la distribución comercial, A lo largo de la historia económica, se han vivido numerosos hechos que han afectado de manera significativa al ser humano y a su manera de relacionarse con lo que le rodea; de forma que este ha ido adaptándose a las oportunas innovaciones y ha ido modificando su estilo de vida en base al progreso, la modernización de la economía y la sociedad.

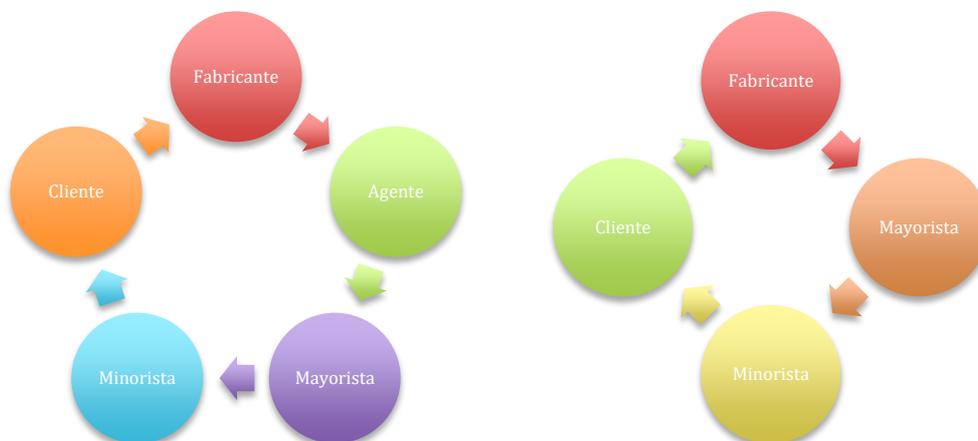
Un claro ejemplo fue la revolución industrial, que sentó las bases de la economía moderna, y cuyos hechos fueron determinantes para la consecución del mayor cambio socioeconómico de la historia reciente: la aparición del carbón, la innovación técnica, la mecanización de los procesos, además de la aparición de una nueva red de transporte: el ferrocarril y el barco de vapor. El segundo hecho significativo fue la segunda revolución industrial, que introdujo la automatización en los procesos gracias a la aparición de la electricidad y el petróleo, así como la mejor organización de los recursos humanos y la aparición de los nuevos métodos de comunicación que supusieron un cambio radical: el teléfono, la radio, el coche o el avión.

Se trata de los avances más significativos de la historia moderna, sin entrar en los que se produjeron en la última parte del último siglo XX, tales como las aeronaves, la conquista espacial, la energía nuclear, los electrodomésticos y aparatos del hogar, la masificación de los medios de comunicación y los descubrimientos científicos en el campo de la medicina.

Desde siempre las empresas fabricantes han necesitado de canales de distribución que les permitiese hacer llegar su producción al cliente final, de manera eficiente y eficaz. Para ello utilizarían en orden, a agentes, mayoristas y minoristas, que intermediarían entre la fabricación y la adquisición del producto final por el cliente, llevando al nacimiento de la distribución comercial.

La empresa protagonista de este estudio pertenece al sector de la distribución minorista, que es aquella que incluye todas las actividades relacionadas con la venta de productos y servicios directamente al consumidor final para el uso particular.

Ilustración 8: Cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia.

Estas cadenas de valor que han formado desde siempre parte de la distribución comercial, tras la aparición de internet, están siendo cuestionadas. Se están transformando estos canales clásicos de distribución y están apareciendo empresas que venden directamente al cliente, sin pasar por Mayoristas y Minoristas, que está provocando un cambio de tendencia a comienzos de este siglo XXI que marcará un antes y un después.

Las empresas fabricantes se están empezando a dar cuenta de que pueden comunicarse con sus clientes finales, controlar más lo que la empresa quiere transmitir, mejorar más la imagen de marca, y tener un mayor poder sobre el precio, sobre el producto, sobre la comunicación y en definitiva sobre la manera de promocionarlo. Igualmente, y gracias al feedback que se genera con los clientes, incluso es posible saber mucho más rápido si el producto es o va a ser un éxito.

Esto está provocando que los minoristas y mayoristas tengan que innovar. Un claro ejemplo sería el de las agencias de viajes, donde las compañías aerolíneas venden directamente ahora sus vuelos, lo que hace que las pequeñas agencias de viajes ahora hayan pasado a vender experiencias, sensaciones o emociones.

El nuevo entorno en referencia a la distribución comercial está haciendo nuevos planteamientos en la mente de las personas como: *Si una empresa que se dedica a la fabricación y almacenamiento, ¿cuánto tiempo tardará en implantar un sistema logístico de distribución comercial para llegar al cliente final? ¿Cuánto tardará en colaborar con una empresa que subcontrataría para distribuir sus productos directamente al consumidor?* Según opiniones de expertos en el sector digital, internet permitirá la supresión de muchos de los actuales intermediarios de la economía, así que habría que dedicarse a otro trabajo o innovar en lo que se hace.

Para realizar sus compras, el comprador tiene tantas alternativas a las que puede dirigirse, que ha pasado de ser multicanal a ser omnicanal. Un claro ejemplo es el acceso a la oferta en cualquier momento y lugar, lo que podría significar que un cliente este físicamente en una tienda probando productos al tiempo que mira otras opciones de compra en una página web, o por ejemplo compara las características de un producto y sus opiniones en internet. Esto genera dos nuevos fenómenos, que se dan actualmente en el sector de los electrodomésticos y por descontado, en otros sectores, el *showrooming* y el *webrooming*.

El *showrooming* define la acción de los consumidores que en los procesos de compra visitan una tienda en concreto para observar, tocar y analizar de cerca sus características para así luego adquirirlos de manera online y comprar a un mejor precio.

El *webrooming* es una acción contraria a la anterior, describe la práctica de los consumidores que, durante el proceso de compra, prefieren informarse a través de internet pero finalizan el proceso en una tienda física. Esto ocurre, principalmente porque se sienten inseguros comprando en internet y no les importa desplazarse a las tiendas físicas para disfrutar de la compra cara a cara.

El reto actual se localiza, por tanto, en el comportamiento omnicanal del consumidor y la posibilidad de tener una oferta disponible simultáneamente en muchos canales, lo que constituye, un novedoso fenómeno que deriva de la explosión tecnológica: las empresas deberán pues enfrentarse a las particularidades de cada medio, al diferente comportamiento del cliente según la vía de acceso, al desconocimiento de los trabajadores de la organización y, sobre todo, a los determinados factores que dificultarán la integración online y offline en aras de ofrecer una coherencia en cuanto a la oferta de los productos y servicios se refiere.

Capítulo 4

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE LA ORGANIZACIÓN

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Análisis Externo

El análisis del externo proporciona a las empresas, el conocimiento de lo que ocurre fuera y de manera que puede parecer ajena pero que está más relacionada de lo que se imagina la empresa. Donde se distingue entre los principales escenarios políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ambientales y legales mezclado con los cambios de la naturaleza del mercado así como su estructura. Que afectan de manera más o menos directa a la organización en cuestión, y que son objeto de análisis para la correcta adecuación del Plan de Expansión.

4.1.1 Entorno

Se ha resaltado en el capítulo 3, unas pinceladas de cómo está el sector de los electrodomésticos mezclado con los problemas relacionados con la crisis económica acontecida. En este apartado se detallará información más específica relacionada con el análisis económico, político y social de la España, extraído de los principales organismos gubernamentales y de las principales fuentes más influyentes de la actualidad.

Las noticias más actuales hablan de una recuperación económica, el banco de España de una mejora general de la situación. Sin embargo la incertidumbre sobre el correcto rumbo en políticas macroeconómicas aún sigue, pero siguen habiendo diversas y multitud de opiniones que discrepan de si las políticas en materia de empleo y crecimiento empresarial están siendo las correctas.

Los hechos que se acontecen en la España del mañana también son muy poco claros, a la vista de unas nuevas elecciones, con cuatro partidos diferentes, la depreciación del euro frente al dólar, la caída del petróleo, el Brexit, el problema de Grecia y la causa de Siria entre la larga lista de incertidumbres que se avecinan, marcando un turbulento mapa que la propia prensa ya vaticina.

Hay determinados factores favorables que están impulsando el crecimiento del país.

- La caída y estabilización del precio del petróleo es una realidad que provoca una bajada de los precios de las materias primas, favoreciendo una deflación de los

precios finales, incrementando el consumo y el crecimiento en una economía mundial interconectada que le es favorable a España.

- La depreciación del euro frente al dólar, provocando un incremento de la inversión, exportaciones y turismo.
- Bajada del IRPF, elevando la renta disponible de las familias en lo que supondrá unos 3500 millones de euros más en el bolsillo de los consumidores según noticias recientes.
- El nuevo flujo de crédito bancario tanto para empresas como para familias.
- El apoyo de Europa a las políticas realizadas estos últimos cuatro años.

A las buenas noticias cabe contraponerlas con algunas inestabilidades que agitan los mercados financieros y la economía española.

- El problema con Grecia y los continuos rescates de su economía, la falta de consenso en los acuerdos y la posible caída otra vez de Grecia.
- El potencial daño colateral de una normalización de la política monetaria de EEUU y la elevación de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal.
- Inestabilidad política por una eventual falta de gobierno o un recrudecimiento del independentismo catalán.
- Una desaceleración económica en América Latina, al repercutir en las empresas españolas levemente.
- El Brexit y la incertidumbre de los daños colaterales que puedan afectar a Europa y en su consecuencia a España.

Dentro del análisis del entorno, se observa el cuadro de gobierno para los siguientes tres años. El cuadro económico que aporta la página web de la Moncloa y la comparación con el informe de situación que elabora hacienda sobre España.

Ilustración 9: Cuadro Macroeconómico. Programa de estabilidad 2015.

	Programa de Estabilidad 2015-2018				
	2014	2015	2016	2017	2018
Euribor a tres meses	0,2	0,0	0,0	0,1	0,2
Deuda España 10 años	2,7	1,3	1,4	1,1	1,1
Tipo de cambio (dólares/euro)	1,3	1,1	1,1	1,1	1,1
PIB mundial, excluida UE (*)	3,7	4,0	4,4	4,5	4,6
PIB Eurozona (*)	0,9	1,5	1,9	2,1	2,2
Petróleo Brent (dólares/barril)	99,4	61,5	68,8	68,8	68,8

(*) Tasa de variación en porcentaje

Fuente: INE y Ministerio de Economía.

Según el cuadro de las previsiones del Gobierno basado en el programa de Estabilidad publicado en Julio de 2015:

Se observa la buena noticia de que el Euribor sufre ínfimas variaciones para los próximos dos años. Sumado al descenso de la deuda española a 10 años que permitirá un menor

pago de intereses de la deuda augurando sin mucho decir menos gasto del sector público y en definitiva menos gasto para los españoles.

En la evolución del precio del Brent, este repuntó respecto a los niveles alcanzados desde la caída, y se aprecia que existe una estabilización de este para los posteriores años. Adicionando así que el precio de las materias primas se mantendrá constante lo que se puede decir que los costes seguirán una tendencia constante, permitiendo así que la demanda se estimule debido al no aumento exacerbado de los precios.

Ilustración 10: Cuadro Macroeconómico (2). Programa de estabilidad 2015.

Tasa de variación anual	Programa de Estabilidad 2015-2018				
	2014	2015	2016	2017	2018
PIB real	1,4	2,9	2,9	3,0	3,0
Consumo privado	2,4	3,3	2,9	2,7	2,5
Consumo AA.PP.	0,1	0,1	0,1	1,0	1,5
FBCF	3,4	6,3	5,8	5,9	5,9
Bienes de equipo y otros	12,2	9,2	7,5	7,3	6,8
Construcción	-1,5	5,3	5,4	5,9	6,2
Demanda Nacional (*)	2,2	3,2	2,9	3,0	2,9
Exportación bienes y servicios	4,2	5,4	6,0	5,8	5,7
Importación bienes y servicios	7,6	6,7	6,4	6,3	6,2
Saldo exterior (*)	-0,8	-0,2	0,1	0,0	0,1

(*) Contribución al crecimiento del PIB

Fuente: INE y Ministerio de Economía.

El PIB de la eurozona se incrementa lo que supone un buen índice de crecimiento en la Unión Europea. El PIB real y nominal, como se muestra en las tablas del programa de estabilidad más abajo, se mantiene constante e incluso se incrementa en el caso del PIB nominal, augurando así crecimiento económico en España que se refleja en los datos macro y poco a poco se percibirá en la sociedad.

La producción española se eleva en casi tres puntos porcentuales para el 2016, alcanzándolos para el 2017. La economía según las previsiones muestra indicios de crecimiento económico con paciencia; el consumo privado se reduce progresivamente mientras que el consumo público se incrementa a partir del segundo año. La demanda nacional se mantendrá constante, lo que reporta buenas noticias.

Ilustración 11: Cuadro Macroeconómico (3). Programa de estabilidad

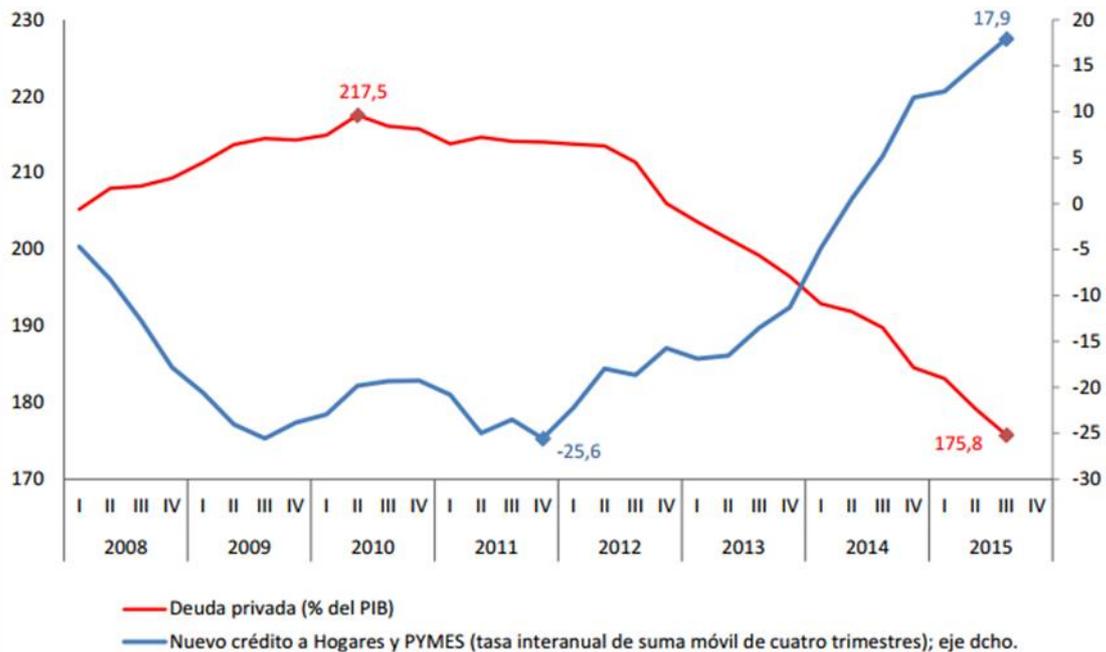
SEC-2010	Programa de Estabilidad 2015-2018				
Tasa de variación anual	2014	2015	2016	2017	2018
Deflactor del consumo privado	-0,1	-0,4	0,9	1,1	1,4
PIB nominal	0,9	3,6	3,8	4,2	4,6
Empleo total CN (*)	1,2	3,0	3,0	2,9	2,9
Tasa de paro (% población activa)	24,4	22,1	19,8	17,7	15,6
Saldo cuenta corriente (% PIB)	0,6	1,3	1,3	1,2	1,0
Cap (+) o Nec (-) financiación Respecto Resto del Mundo (% PIB)	1,0	1,7	1,8	1,6	1,4

(*) Puestos de trabajo equivalente a tiempo completo (PTETC)

Fuente: INE y Ministerio de Economía.

Dentro de los componentes de la demanda interna, el consumo y la inversión empresarial presentaran un elevado dinamismo en 2015 y 2016, que es producto de la recuperación en gran medida del mercado de trabajo, la mejora de las condiciones de financiación, la rebaja impositiva sumado a las mejores proyecciones económicas.

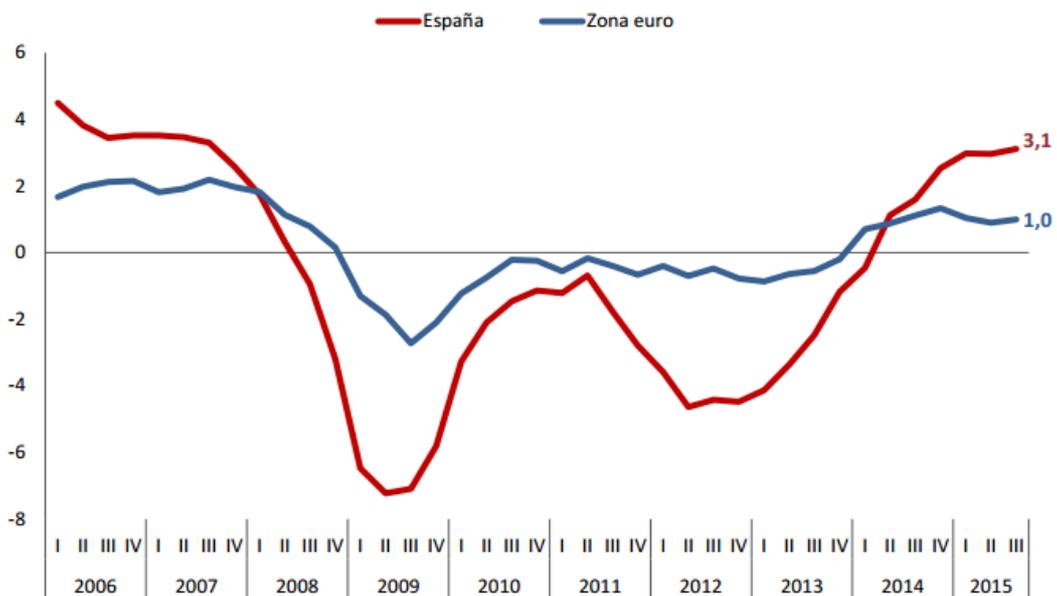
Ilustración 12: Evolución deuda privada y crédito a hogares.
(% del PIB y variación tasas interanuales)



Fuente: INE y Banco de España.

El proceso progresivo de desapalancamiento del sector privado y el aumento del crédito a PYMES y los hogares suponen una sustancial mejora respecto a años anteriores que permiten una mayor maniobrabilidad al principal tejido empresarial del país. Esto unido al incremento de la renta y al efecto de la reforma fiscal asegura la recuperación económica y permite aumentar la confianza en los consumidores, unido a ese incremento a largo plazo la demanda interna y el consumo privado, como se reflejaba.

Ilustración 13: Comparativa de la variación interanual del empleo en la Zona Euro y España.



Fuente: INE y Eurostat.

Respecto al empleo se incrementa y se mantiene constante, superando al de la UE, lo que es un buen índice de que crecimiento del empleo y en definitiva supondrá a largo plazo un aumento de la población activa y más riqueza en el país.

En general se puede extraer buenas conclusiones que se reflejan en el cuadro de confianza o sentimiento económico de España, donde se observa que despunta y supone unido a los cuadros macroeconómicos, que la economía española va con un buen rumbo de crecimiento, pisando sobre seguro, consolidando sus cimientos de recuperación bajo un suelo sólido y sin incertidumbres más allá de las variables latentes que no se pueden predecir, y dando buenos palpitos de confianza sobre la sostenibilidad de su economía tanto de cara al exterior como al interior que permitirá aumentar la inversión y el consumo paulatinamente.

Ilustración 14: Índice de sentimiento (confianza) económico.



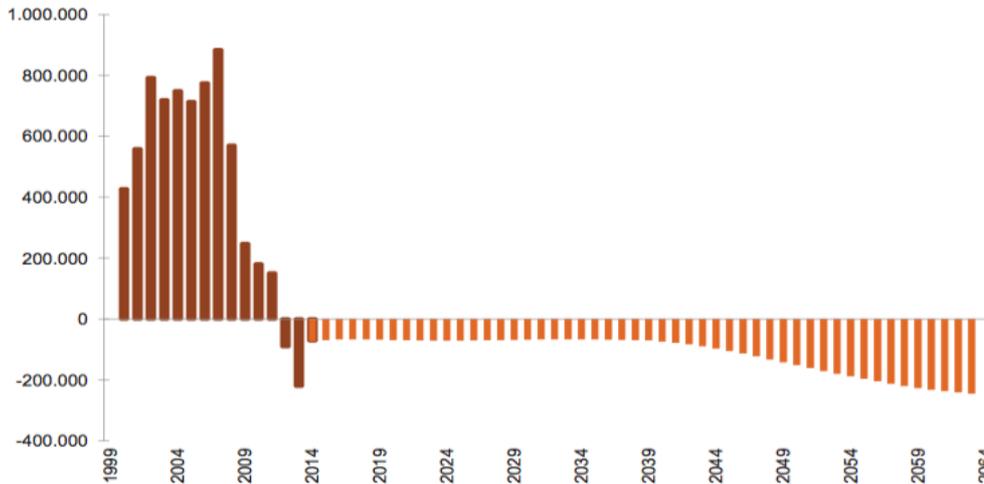
Fuente: Comisión Europea. Ministerio de economía.

4.1.2 Naturaleza del mercado

Para poder acercarse más al análisis externo y navegar de lo general a lo más particular, a continuación se desarrollará el análisis de la situación del mercado y la evolución que ha llevado. Se hablará de previsiones si existen, de la evolución demográfica y demás cambios que en definitiva hayan ocurrido con la demanda. Para la correcta realización del análisis de la naturaleza del mercado se han extraído datos que aporta el Instituto Nacional de Estadística permitiendo obtener información muy precisa.

Según los datos que arrojan las estadísticas en el futuro la población española se verá reducida progresivamente y lógicamente debido al progresivo aumento de las defunciones, y la disminución de la natalidad. Unido a una rebaja de los inmigrantes por la falta de trabajo.

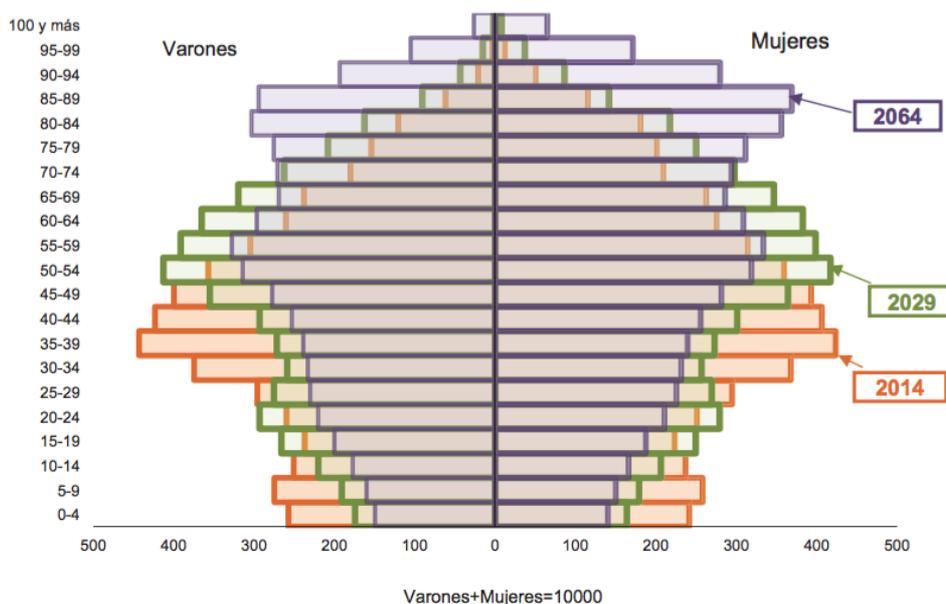
Ilustración 15: Proyección anual de la población de España 2014-2064.



Fuente: INE. Proyecciones población 2014.

Se aprecia que a dos años vista, la población caerá entorno a los sesenta mil habitantes por año. Si se mantienen las tendencias demográficas actuales, España podría llegar a perder 1 millón de habitantes en los próximos 15 años, y casi 6 millones en los próximos 50 años. El porcentaje de población mayor de 65 años que se sitúa actualmente en el 18,2% pasaría a ocupar el 24,9% en 2029 y el 38,7% en 2064.

Ilustración 16: Pirámides de población España.



Fuente: INE. Proyecciones población 2014.

La población residente en España era, según el INE, a principios de Enero de 2015 de unos 46.439.864 millones de habitantes, en 2014 emigraron 78.785 españoles, de los cuales 50.249 eran nacidos en España.

La pirámide de población de España confirma también los datos anteriores, en su forma regresiva, indicando un previsible envejecimiento de la población. La importancia para la empresa radica en que si se observa el número más importante de personas es de 35 a 39 años y que el grupo de población más abundante con respecto al resto es de los 30 a los 50 años. Le sigue el grupo de los 50 a los 54. El nivel es prácticamente igual entre mujeres y hombres.

Todos los años el INE realiza una encuesta a los hogares para saber multitud de datos que en conjunto con lo anterior permitirá abordar mejores estrategias en base al público objetivo.

Ilustración 17: Número de hogares por tamaño 2014-2029.

	1 de enero	1 de enero	Crecimiento 2014-2029	
	de 2014	de 2029	Absoluto	Relativo (%)
Total hogares	18.252.887	19.204.058		
1 persona	4.480.391	5.711.125	1.230.734	27,5
2 personas	5.581.768	5.998.563	416.794	7,5
3 personas	3.852.223	3.752.375	-99.848	-2,6
4 personas	3.251.485	2.961.117	-290.368	-8,9
5 o más personas	1.087.019	780.877	-306.141	-28,2
Tamaño medio	2,52	2,34	-0,18	-7,3

Fuente: INE. Proyección Hogares 2014.

Según la proyección del número de hogares por tamaño en 2014-2029 en su totalidad se verá incrementada con el paso de los años. El total de hogares en los próximos 15 años subirá alrededor de un millón de hogares. De los cuales la evolución más acusada serán los de 1 persona, siguiéndole los de 2, los de 4 y viéndose reducido el de 5 o más y los de 3 personas.

Las conclusiones que se obtienen son que los hogares más numerosos son los que están formados por parejas y le sigue los unipersonales. Y en 2015 hay unos 10,1 millones formados solamente por parejas con o sin hijos.

Los matrimonios suponen el 85,5% del total y las parejas de hecho el 14,5% restante. El número de parejas de hecho crece un 1,6% mientras que el de parejas casadas se reduce un 2,2%. De las parejas un 99,2% suponen parejas heterosexuales y un 0,8% homosexuales, de los cuales el 56,6% son parejas formadas por hombres y un 43,4% por mujeres. El incremento en 2015 de las parejas homosexuales fue de un 1,6% respecto al año anterior.

Ilustración 18: Tipos de hogar más frecuentes.

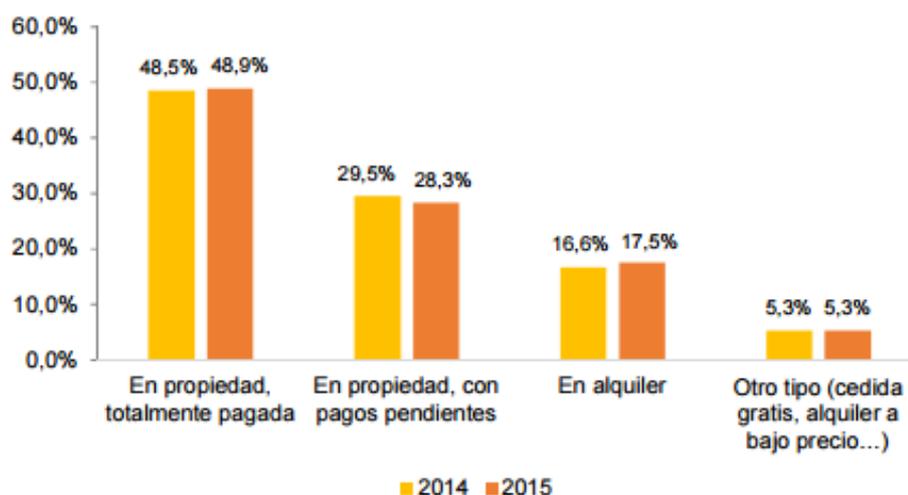
	ECH-2015	%	ECH-2014	%	Variación absoluta	Variación relativa
Total	18.346.200	100,0%	18.303.100	100,0%	43.100	0,2%
Hogar unipersonal	4.584.200	25,0%	4.535.100	24,8%	49.100	1,1%
Pareja sin hijos que convivan en el hogar	3.874.800	21,1%	3.978.600	21,7%	-103.800	-2,6%
Pareja con hijos que convivan en el hogar	6.253.100	34,1%	6.333.800	34,6%	-80.700	-1,3%
- Con 1 hijo	2.905.600	15,8%	2.946.300	16,1%	-40.700	-1,4%
- Con 2 hijos	2.778.600	15,1%	2.792.600	15,3%	-14.000	-0,5%
- Con 3 o más hijos	569.000	3,1%	594.900	3,3%	-25.900	-4,4%
Hogar monoparental (un adulto con hijos)	1.897.500	10,3%	1.754.700	9,6%	142.800	8,1%
Hogar de un núcleo familiar con otras personas	786.100	4,3%	786.500	4,3%	-400	-0,1%
Hogar con más de un núcleo familiar	380.000	2,1%	369.400	2,0%	10.600	2,9%
Personas que no forman ningún núcleo familiar	570.500	3,1%	545.100	3,0%	25.400	4,7%

Fuente: INE. Encuesta Continua de hogares 2015.

De los hogares unipersonales, como resalta en la nota de prensa el INE, un 40,6% de estos corresponden a personas de 65 o más años que viven solas, y de los cuales un 72,9% son mujeres mayores. Si los datos de estos hogares se cruzan con el estado civil de la persona, la gran mayoría son solteros (hombres 59,8% y mujeres 35,4%), y en el caso de las mujeres el mayor es por viudedad (48,1%).

El último dato procedente de la Encuesta Continua a Hogares del INE, que se ha considerado relevante para esta investigación, es el régimen de tenencia de la vivienda, que permite saber qué porcentaje de la vivienda es propiedad o no y si está totalmente pagada o hay pagos pendientes.

Ilustración 19: Variación 2014-2015 en el régimen de tenencia de la vivienda.

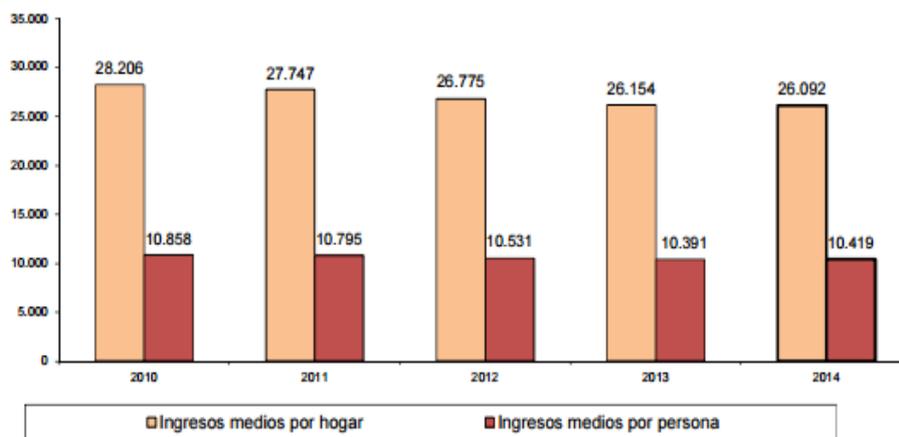


Fuente: INE. Encuesta continua de hogares 2015.

En principio casi la mitad de los hogares tienen su vivienda completamente pagada, un 28,3% tiene pagos pendientes, y un 17,5 vive en alquiler. De hecho se incrementan levemente la propiedad totalmente pagada, se reduce la que tiene pagos pendientes y aumenta casi en un punto porcentual las viviendas de alquiler.

En la Encuesta de Condiciones de Vida publicada en 2016, evidencia que los ingresos medios anuales de los hogares españoles es de 26.092€, que el ingreso por persona es de 10.419€ y que el porcentaje de la población en riesgo de pobreza gira en torno al 22%.

Ilustración 20: Evolución ingresos medios por hogar y persona. Euros.



Fuente: INE. Encuesta de condiciones de vida 2015.

Tabla 4: Dificultades económicas hogares Valencianos.

En la Comunidad Valenciana, los ingresos medios anuales netos por persona alcanzan los 9.098€. Y como se puede observar en la tabla, hay una mejora respecto al año 2014. Ahora más de la mitad de la población Valenciana, puede permitirse unas vacaciones y gastos imprevistos. Y se reducen considerablemente el grupo de población que tiene retrasos con los pagos de la vivienda principal. Se incrementa un punto porcentual los que tienen mucha dificultad para llegar a fin de mes.

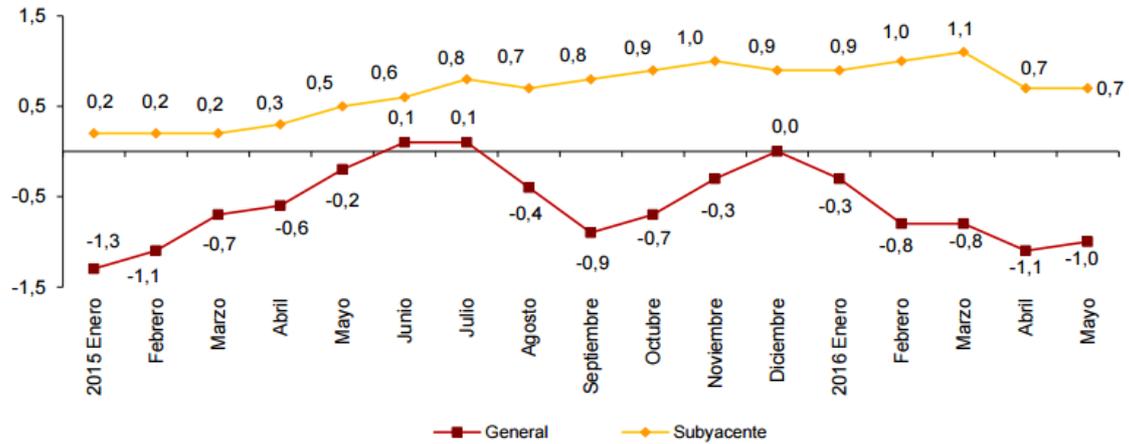
Hogares Valencianos	2014	2015
No pueden permitirse ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana	51,1%	44,1%
No tienen capacidad para afrontar gastos imprevistos	47,9%	41,4%
Retrasos con los pagos de la vivienda principal	15,5%	11,7%
Mucha dificultad para llegar a fin de mes	18%	19%

Fuente: Elaboración propia. INE. Encuesta condiciones de vida 2014 y 2015.

La evolución de los Índices de Precio de Consumo, desde enero de 2015 refleja una menor decrecimiento que sufre varias fluctuaciones hasta situarse en un -1 en Mayo de 2016. Estos movimientos son reflejos de las contracciones y expansiones que acontecen en España donde se visualiza la subida de precios en la estacionalidad de los meses de verano y Navidad.

En el índice subyacente se muestra una clara progresión creciente, que simplemente desciende levemente los dos últimos meses.

Ilustración 21: Evolución anual IPC.

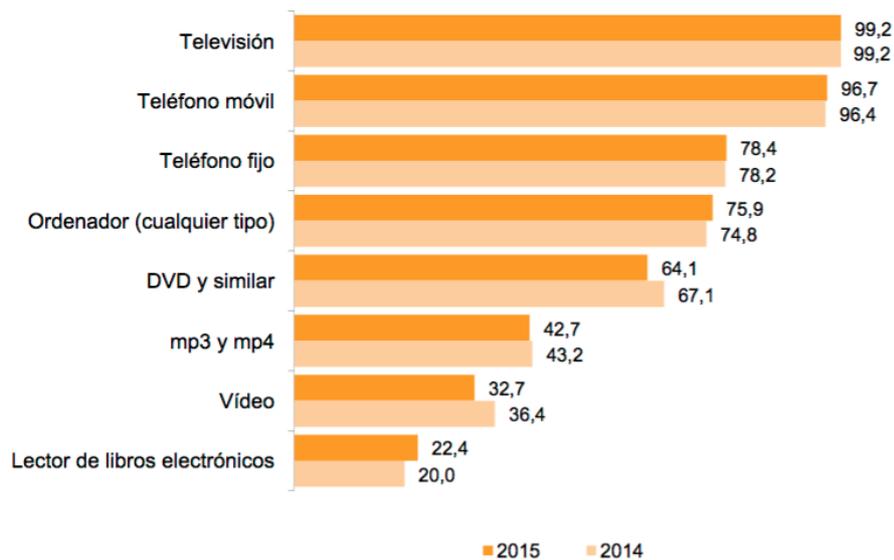


Fuente: INE. Índice de Precios al Consumo 2016.

Según la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares realizada por el INE en octubre del 2015, arroja interesantes resultados para analizar.

Según el equipamiento que tienen en los hogares: el móvil ya ocupa casi el mismo lugar que la televisión, lo que supone una gran penetración en el mercado de estos

Ilustración 22: Equipamiento de las viviendas de tecnología de la información y comunicación.



Fuente: INE. Encuesta sobre el uso y equipamiento de tecnologías de la información y comunicación en los hogares 2015.

dispositivos que han cogido su importancia en la última década, donde el ordenador ocupa el cuarto puesto.

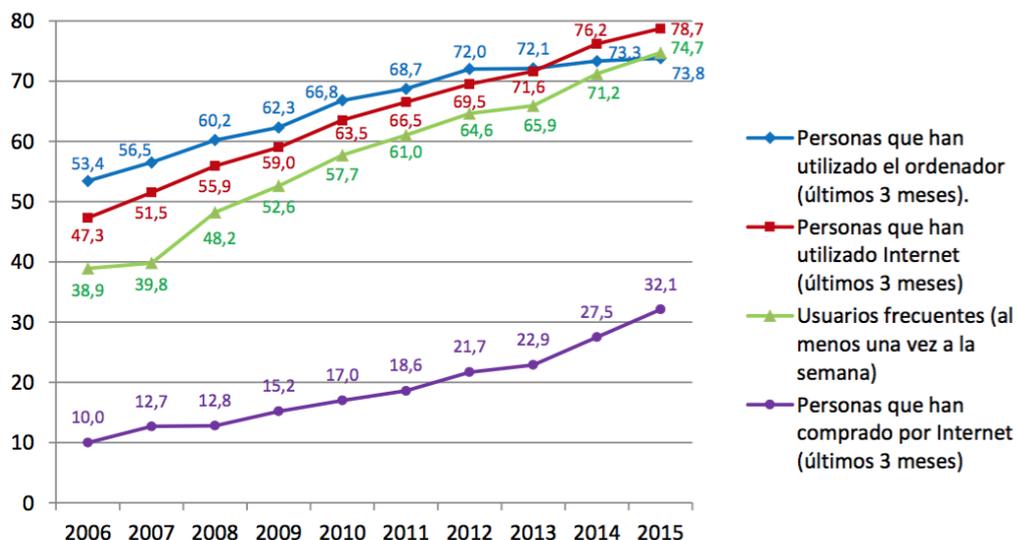
Hasta la fecha el 64,3% de la población entre 16 y 74 años utiliza internet a diario. De los cuales un 75,9% de los hogares con algún miembro, entre ese intervalo, dispone de un ordenador en el hogar.

Una de cada tres personas ha comprado a través de internet en los últimos tres meses, de los compradores por internet realiza una media de cuatro compras en tres meses y se gasta una media de 70€ en cada una. El 83,1% afirma haber gastado una suma inferior a 500€ por internet en los últimos 3 meses, estimando un gasto medio en torno a los 280€. Dentro de las compras más populares de internet resaltan los alojamientos de vacaciones (54,6%), material deportivo y ropa (49,7%), servicios para viajes (47,5%), entradas para espectáculos (43,2%).

El 74,7% de la población española, aproximadamente 25,8 millones de personas, son usuarios frecuentes de internet, que significa que entran mínimo una vez por semana. Esto supone que tres de cada cuatro personas entre 16 y 74 años son usuarios habituales de Internet. Por otra parte el segmento de usuarios a diario alcanza los 22,2 millones de personas, y representa el 64,3% de la población situada entre el mismo intervalo.

Le sigue el análisis de las personas que han comprado a través de la red, que alcanza una penetración de mercado del 32,1%, lo que significa que una de cada tres personas entre 16 y 74 años de edad compra por internet.

Ilustración 23: Evolución del uso de TIC por personas de 16 a 74 años.



Fuente: INE. Encuesta sobre el uso y equipamiento de tecnologías de la información y comunicación en los hogares 2015.

La evolución en la gráfica es palpable, alcanzando un crecimiento increíble llegando a multiplicarse por tres en el caso de la compra por internet.

Dentro de los que compran por internet un 9,1% declara haber tenido problemas al realizar las compras, como retrasos en las entregas o productos entregados con defectos.

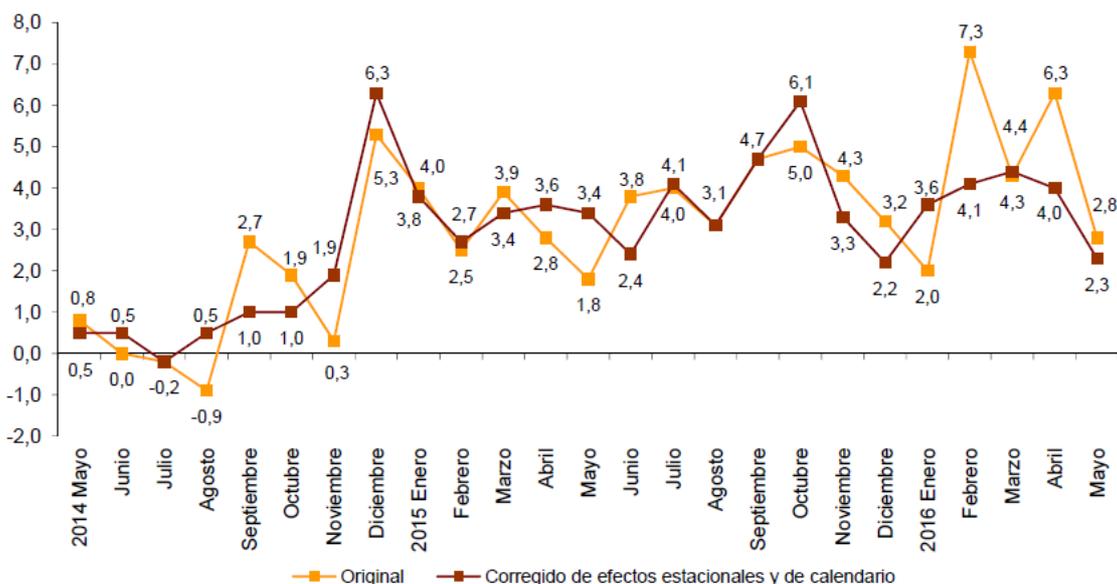
De los usuarios que no compraron nada en los últimos 12 meses, señalaron un 79,9% de estos que prefieren comprar personalmente en una tienda, donde alegaron el hecho de ver los productos, fidelización a su establecimiento y costumbre. El 44,8% porque le preocupó la privacidad o seguridad en el pago, el 35,4% por falta de confianza en la recepción o devolución de productos y el 33,2% por falta de habilidades o conocimiento en poder hacer la compra.

Internet, se está convirtiendo en una necesidad mínima para las personas, sin embargo en España el comercio online aun le cuesta. No obstante tarde o temprano será necesario estar presente en la red, las personas acabarán confiando poco a poco más, e internet brindará muchas más facilidades, mucho ahorro de tiempo y permitirá a las comercios agilizar la venta y a los usuarios tener más tiempo libre para el ocio.

Estos datos arrojan resultados muy interesantes para marcar las estrategias que vendrán después ya que la manera de comunicarse, la manera que las personas tienen ahora de relacionarse, provoca a las empresas la necesidad de estar presentes en internet y comunicar en base a sus necesidades.

Como apunte a la información más particular que ofrece el INE, como son las ventas de los comercios minoristas. Para ello se analiza el Índice General de Comercio Minorista.

Ilustración 24: Índice general del comercio minorista a precios constantes.



Fuente: INE. Índices del comercio al por menor 2016.

Focalizándose en la tasa anual de este índice, se percibe un claro crecimiento de las ventas en los comercios minoristas, donde poco a poco se va notando una clara salida de la crisis. Esto indica que los comercios minoristas como comercio de proximidad aún sigue siendo muy valorado por los clientes.

Las compras despuntan en Septiembre-Octubre, la vuelta después de las vacaciones de Agosto. Y luego el despunte más alto que es en Diciembre, en la campaña de Navidad.

Después del año 2014 se denota una mejoría en el consumo y tras la campaña de Navidad del 2014, se indican vestigios de vuelta a tener confianza en la economía. Si se observa el índice corregido a efectos estacionales se observan fluctuaciones mensuales pero el crecimiento en su totalidad es positivo.

Si se descomponen las ventas por tipos de productos, la tasa interanual de crecimiento exceptuando las estaciones de servicio, son los bienes de equipo del hogar y otros bienes los que presentan mayor incremento.

Ilustración 25: Ventas de comercio minorista. Tasas anuales.

	Índice original	Índice corregido de efectos estacionales y de calendario
	Tasa anual (%)	Tasa anual (%)
ÍNDICE GENERAL	2,8	2,3
1. Estaciones de servicio	-0,1	-0,5
2. GENERAL SIN ESTACIONES DE SERVICIO	2,4	1,9
2.1. Alimentación	-1,0	-1,4
2.2. Resto	4,6	3,9
2.2.1. Equipo personal	-2,3	-2,2
2.2.2. Equipo del hogar	5,5	4,7
2.2.3. Otros bienes	4,5	3,8
MODOS DE DISTRIBUCIÓN		
3. Empresas unilocalizadas	3,3	2,6
4. Pequeñas cadenas	1,5	0,7
5. Grandes cadenas	2,5	1,8
6. Grandes superficies	0,6	2,0

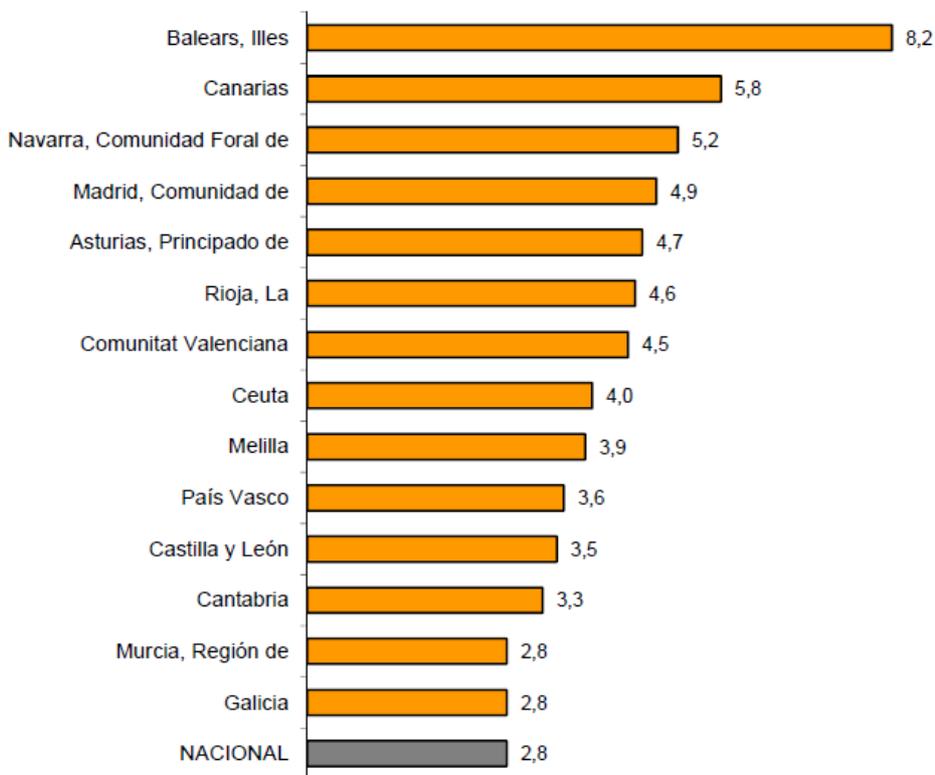
Fuente: INE. Índices del comercio al por menor 2016.

Las empresas con mayores tasas de anuales de ventas son las empresas unilocalizadas, le siguen las grandes cadenas, las pequeñas cadenas y las grandes superficies en el índice original. Esto supone buenas previsiones en las ventas que denotan en general crecimientos en estas, lo que en el caso de la empresa protagonista está muy atada a la estacionalidad de sus ventas, lo que le provoca que tenga meses de ventas muy bajas que le merman el índice original.

Y posteriormente añadir el análisis de las autonomías, donde la Comunidad Valenciana repunta la séptima en crecimiento (4,5%) por delante de la media nacional en ventas (2,8%). Una buena noticia que se suma a las expectativas de crecimiento de la economía del análisis del entorno y al incremento de la compra de equipos del hogar. Puntualizar

que se refrena el consumo en comparación con el año anterior donde la Comunidad Valenciana ocupaba la cuarta posición con 6,2% y ahora ocupa la séptima con un 4,5% (ilustración 26).

Ilustración 26: Tasa anual de ventas por CCAA.

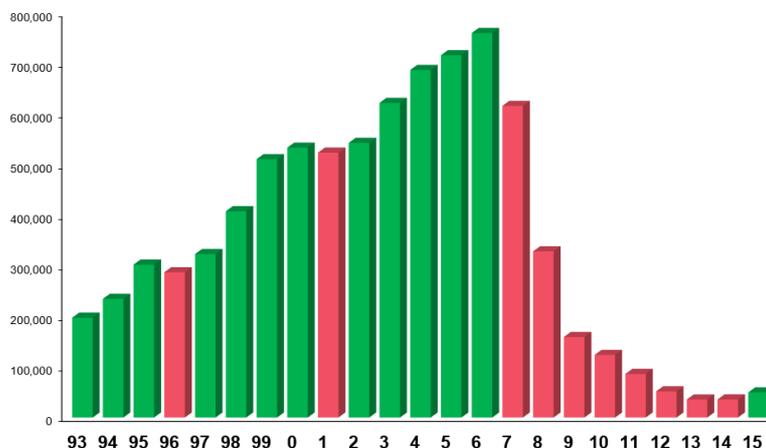


Fuente: INE. Índices del comercio al por menor 2016.

Para finalizar el análisis de la naturaleza del mercado debido a la asociación entre el sector de la construcción y el de los electrodomésticos. Se considera brevemente unos pequeños factores de relevancia relativa que permiten sacar mejores conclusiones al respecto.

Si se avanza por el sector de la construcción y el equipamiento en las viviendas. Analizando en las estadísticas proporcionadas por el GFK, sobre el *Total de viviendas iniciadas* se advierte una mejora sustancial del mercado de la vivienda que empieza desde la caída máxima entre 2013-2014 y pasa a crecimiento positivo en 2015, algo muy interesante a tener en cuenta por la relación entre ambos sectores.

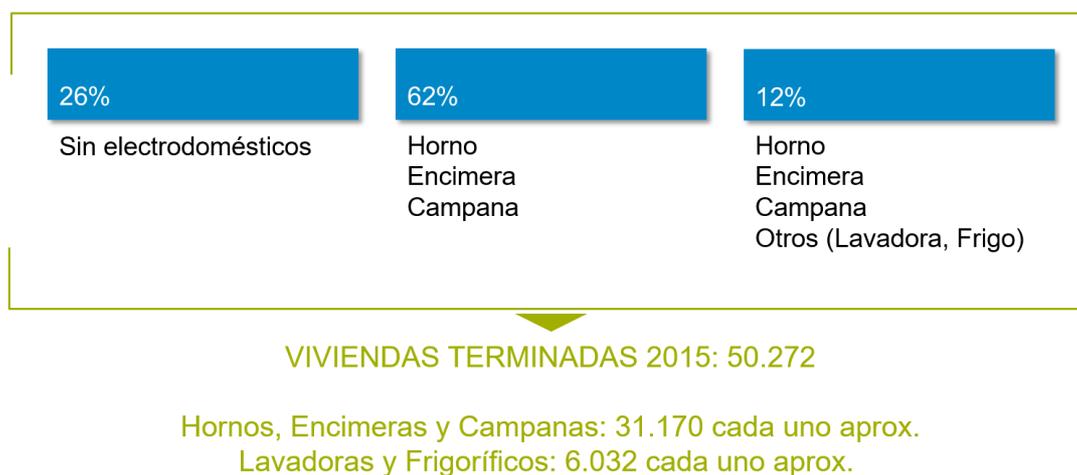
Ilustración 27: Total viviendas iniciadas en España.



Fuente: GFK. Informe de vivienda 2015.

Según una estimación que realiza GFK en el *Informe de Viviendas en España*, se estima que el equipamiento de las viviendas terminadas en 2015: el 26% se encuentra sin ningún electrodoméstico y muestra como referencia el no uso doméstico de la vivienda. EL 62% está equipado con lo básico que es el Horno, Encimera y Campana, señalar que es lo que se suele equipar cuando la vivienda se entrega nueva por parte de la inmobiliaria. Y el 12% contiene todo el equipo de electrodomésticos más usuales que se utilizan en las viviendas para vivir en unas condiciones favorables.

Ilustración 28: Estimación del equipamiento en viviendas.



Fuente: GFK. Informe de vivienda 2015.

A lo largo del año 2015, el consumo se disparó, el ahorro de la demanda española se redujo, gracias a la caída de los precios y la fluidez del crédito, los hogares españoles consumieron más. La renta disponible creció y las expectativas del mercado mejoraron.

El crecimiento positivo del sector de la construcción supone un índice positivo, unido a todo lo analizado anteriormente en las otras graficas e ilustraciones, significan que el mercado recupera la senda del crecimiento y que la naturaleza del mercado propicia buenas oportunidades para la empresa.

4.1.3 Análisis PESTEL o PEST

“El modelo PESTEL, proporciona una lista integral de las influencias sobre el éxito o fracaso de una estrategia particular. PESTEL significa Político, Económico, Social, Tecnológico, Entorno ambiental y Legal.” (Gerry y Kevan, 2010, p25).

Político - Legal

- Incertidumbre política gubernamental. Falta de consenso y acuerdo político.

- Falta de planes autonómicos como el Plan Renove¹³.
- Depreciación del Euro
- Bajada del precio de las materias primas
- Rebaja del IRPF y demás tipos impositivos.
- Controles de las políticas de cookies de las webs.
- Derecho mínimo de devolución de 14 días para cualquier producto.

La depreciación del precio del Euro impulsa las exportaciones que permiten de modo directo el desarrollo económico regional al potencial las empresas cercanas como Choví, Papas Vidal, Ford o Laisa (Levantina Agrícola Industrial) ya que exportan parte de su producción e incrementan el empleo al agrandar la capacidad de producción de estas empresas pertenecientes a los municipios de Benifaió y Amufases. Aumentando la riqueza de la zona abarcando los pueblos adyacentes como Sollana, Sueca, Algemesí, Alzira, Alginet, Carlet, Alcudia y Silla.

Económico

- Crecimiento paulatino de la Economía española.
- Caída del precio del petróleo y estabilización en un precio bajo.
- Problema con Grecia.
- Euribor constante se traduce en gastos constantes, en hipotecas de las familias.
- Flujo de crédito bancario a particulares y empresas.
- Consumo privado se equilibra y se reducirá, pero la demanda será constante
- Menor descenso de los ingresos medios por hogar.
- Aumento del índice de pobreza en las familias.
- Incremento de la tasa anual de ventas en la Comunidad Valenciana.
- Pequeña reducción del nivel de ingresos por hogar.
- Gasto medio de compras online en consumidores Españoles de 280€ en los últimos 3 meses.
- Gasto promedio para cada compra alcanza los 70€.
- Crecen las ventas del comercio minorista. Tendencia creciente.
- Mejora del consumo. Picos en Septiembre y Diciembre.
- La Comunidad Valenciana es la 7ª que más crece.
- Crecimiento del IPC general.
- Estabilización de la caída de viviendas.

El problema con Grecia desde un punto de vista directo no influye en la empresa, sin embargo sí de manera indirecta, pues puede influir en el desarrollo de la economía Española que a su vez influiría de manera directa con la economía de la Comunidad Valenciana y a su vez afectaría a la empresa.

Social

- Crecimiento del empleo constante entorno a un 3% anual.
- Tasas positivas en la inversión en construcción.

¹³ **Plan Renove:** Plan de ayuda económica, por parte de las administraciones públicas, en la compra de un electrodoméstico nuevo entregando el viejo.

- Cambio en los hábitos de compra del consumidor.
- Nuevos tipos de consumidores.
- El auge de uso del Smartphone o teléfonos inteligentes con Internet Móvil y la navegación creciente en Tablet.
- Nuevos intereses en la navegación por internet.
- Nuevas formas de consumir contenido relevante en los medios online.
- Reducción población Española.
- Grupo de población más abundante en España de 30 y 54 años.
- Aumento del número de hogares.
- Hogares con pareja el más numeroso.
- Crecimiento de la compra online y hábitos de compra electrónica.
- El 79'9% de los que no compran en internet es porque prefieren ver el producto en una tienda, por fidelidad con su tienda y por costumbre.
- Crecimiento de las compras de bienes del hogar y otros bienes.
- Nuevo gasto de españoles en electrodomésticos y reformas.

Tecnológico

- Fácil acceso a la información.
- Incremento de hogares con acceso a internet.
- Aumento del uso de Internet para todo tipo de tareas y procesos.
- Nuevas formas de publicidad online.
- 64% de la población (entre 16 y 74 años) usa internet a diario.
- 75% de la población dispone de ordenador.
- 25'8 millones de personas son usuarios frecuentes de internet.
- El 32'1% de la población ha comprado en internet en los últimos 3 meses.
- Aumenta 4'6 puntos los que compran online, y sigue creciendo.

Entorno Ambiental

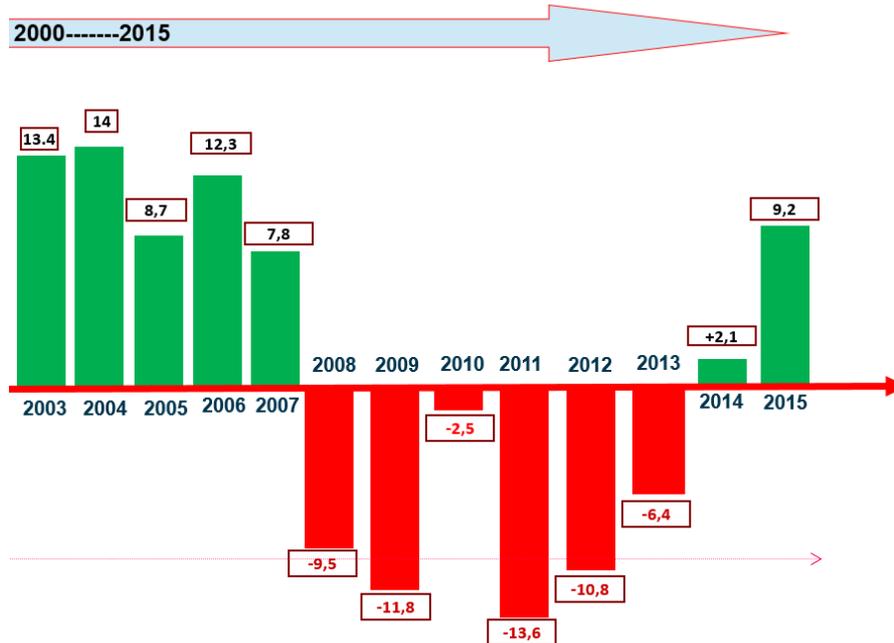
- Posibles controles para establecer obligatoriamente la retirada del producto viejo, en la compra de un producto nuevo.
- Envío del producto viejo a sitios para el reciclaje.
- Crecimiento de los productos de eficiencia energética como el A+++
- Mayor conciencia social.
- Apoyo gubernamental al uso de transporte público.

4.1.4 Estructura del mercado. Las 5 fuerzas de Porter

En el desarrollo de la estructura de mercado, es necesario conocer la situación del mercado. Para ello se extraerá información de una fuente notoria de investigación de mercados a la cual la empresa en cuestión posee acceso, GFK, que es la quinta compañía de investigación de mercados más grande del mundo, a la cual Su Tienda SL, está asociada.

Según el mercado español las tendencias de las tecnologías del hogar en el año 2014 ya registraron un crecimiento positivo de 2'1 puntos y en 2015 se incrementó exageradamente hasta superar el año previo al inicio de la crisis, el año 2007.

Ilustración 29: Tendencias del mercado del hogar.



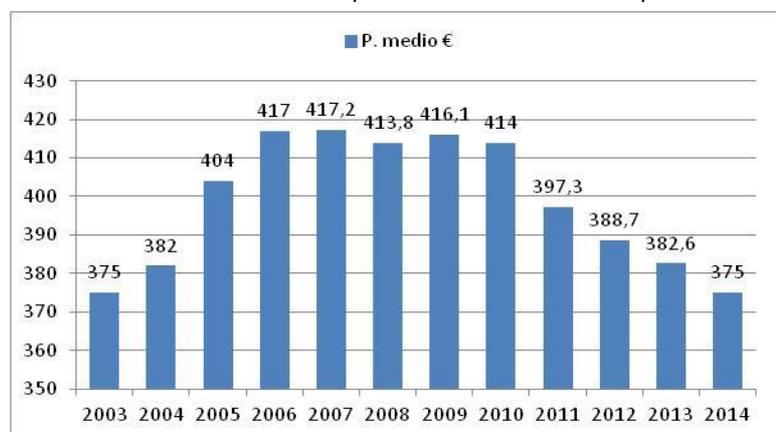
Fuente: GFK. Evolución mercado tecnológico español 2015.

La reactivación económica de dicho mercado viene dada principalmente por el incremento de la venta de PCs, Smartphones, productos de Gama Blanca (lavadoras, lavavajillas, frigoríficos...) y del pequeño electrodoméstico. Esto se debe a la reactivación de mercados producto de las innovaciones de la industria y a los hábitos del consumidor en la electrónica de consumo, como la compra periódica de un nuevo móvil o PC cada cierto tiempo.

Según GFK los productos que han aportado mayor crecimiento al mercado online fueron los PCs, wearables, TV, aspiradores, los robots de limpieza y discos duros. Dentro de los wearables destacan las pulseras fitness.

La caída de los precios y el aumento de la renta también han facilitado este crecimiento espectacular. Y es que si se repara en la Evolución del

Ilustración 30: Evolución del precio medio de salida del producto.

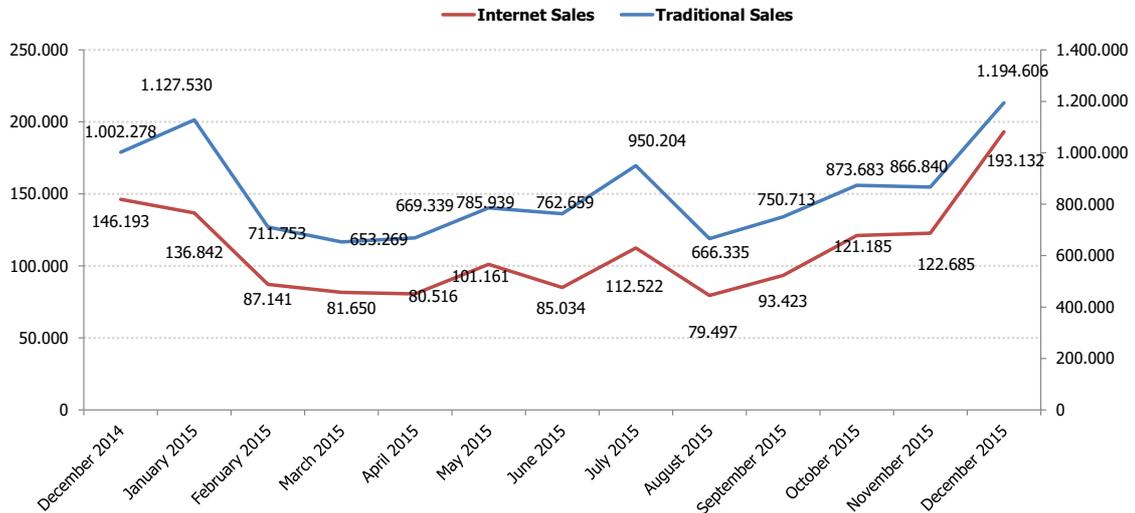


Fuente: GFK. VII Convención de Activa 2015.

Precio Medio de salida del Producto el descenso es sorprendente, situándose en el año 2014 al mismo nivel de precios en electrodomésticos que en el año 2003.

La comparativa llevada desde septiembre del año pasado de las ventas tradicionales con las ventas online, la variación es prácticamente a la par y en España las ventas tradicionales aún siguen teniendo un peso muy importante, independientemente del crecimiento de la compra online.

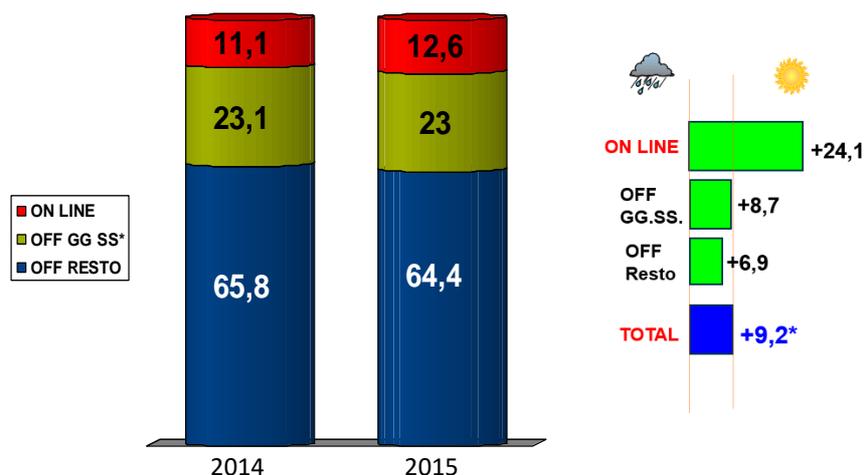
Ilustración 31: Evolución del mercado tecnológico (en miles de euros).



Fuente: GFK. Evolución mercado tecnológico español 2015.

Y es que si se focaliza en el mercado de venta tradicional este aun representa casi el 90% de la facturación. Se aprecia que el crecimiento está muy relacionado con la estacionalidad de la demanda, siendo los meses de verano e invierno los que más crecimiento se produce. El sector online crece de manera espectacular frente al crecimiento moderado de los otros, en la siguiente grafica se muestra que el sector crece

Ilustración 32: Peso canales (miles de euros) y tasa crecimiento 2014-2015.



Fuente: GFK. Mercado de las tecnologías del hogar 2015.

en 24,1 puntos en comparativa con las grandes superficies que crecen un 8,7 o el resto donde se incluye la empresa que crece un 6,9.

Si se presta atención con detenimiento el sector crece en su totalidad en nivel de facturación lo que en definitiva es una buena noticia y una oportunidad para la compañía.

La venta en grandes superficies (GGSS) es un peso importante de la cuota de mercado. Aun así la mayoría la ostenta las tiendas de cercanía que representan el resto del mercado, y el más mayoritario con casi el 65% de la cuota de mercado.

Adentrándose dentro del análisis de la competencia en la venta de este tipo de productos, se encuentran competidores tanto online como offline más o menos conocidos como:

Relacionados con **cadena y grandes almacenes** como: Conforma, Fnac, Mediamarkt, Miró, Worten y El Corte Ingles.

Grupos de **compra asociada**: Conzentría (Activa y Expert), Euronics, Sinersis (Milar, Ivarte, Tien21 y Confot)

Hipermercados: Alcampo, Carrefour, Eroski, Hipercor, Simply, Makro

Solo con presencia **online**: Amazon, Redcoon, PC Componentes y Pixmania

Con presencia omnicanal (tanto Online como Offline): Alcampo, Fnac, Mediamarkt, Miró, Worten y El Corte Ingles, Eroski y Carrefour.

Sin contar ya los especialistas en diferentes campos que también venden en mayor o menor medida productos que también vende la compañía, como: Fotoprix, Fotocasion, Phone House, Leroy Merlin, Ikea, etc.

Para un análisis más específico y comparativo de la competencia que afecta a la empresa que se analiza, se procede a separar en dos tablas su competencia. La primera tiene que ver una comparativa entre la tienda física con otras tiendas físicas, uno de los principales y único competidor dentro del poblado de Benifaió, es Electrodomésticos Fort. La segunda gran competencia de la tienda es Mediamarkt debido a la situación geográfica en Alfafar y en el centro de Valencia.

La segunda tabla comparará más entre los comercios online, distinguiendo entre Electroshop una tienda física a la altura de Carlet, situado cerca de Benifaió en la provincia de Valencia, la cual tiene una facturación interesante como buen posicionamiento en internet y además dispone de una tienda física. Le sigue todo un referente en internet de venta de electrodomésticos que es Redcoon, con una facturación en el año 2013 de 75 millones de euros.

Para la analítica más específica que se realiza a continuación, se nombrarán aspectos como la dimensión, la tipología de clientes preferentes, el ámbito geográfico que abarcan, así como diferentes aspectos del marketing como las estrategias generales que

siguen, y estrategias en base al precio, la comunicación, el canal de distribución, la imagen percibida y la calidad subjetiva.

Tabla 5: Competencia en mercado offline.

	Su Tienda	Milar Fort	Mediamarkt
Perfil General			
• Dimensión	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Gran superficie
• Clientes preferentes	Entre 30 y más de 65 años	Entre 30 y más de 65 años	Todas las edades
• Ámbito Geográfico	Local - Regional	Local - Regional	Regional - Nacional
• Otras Características	Comercio de proximidad, personal, tradicional.	Comercio de proximidad, personal, tradicional.	Impersonal, de masas, poco personalizado
Marketing- Comercial			
• Estrategia	No definida pero más enfocada a diferenciación	No definida pero más enfocada a diferenciación	Liderazgo en costes
• Precio	medio	medio	bajo
• Comunicación	Folletos	Folletos	TV, folletos, radio, internet
• Presencia Internet	Ninguna como Castiblanques o Su Tienda	Ninguna	Baja, 120 Me gusta Facebook como tienda Alfafar.
• Canal distribución	Físico (offline)	Físico (offline)	Físico (offline) y Online
• Imagen	Tradicional, caro	Tradicional, caro	Moderna, barato
• Calidad Subjetiva	Mayor valor percibido en la compra, más seguridad, mejor servicio	Mayor valor percibido en la compra, más seguridad, mejor servicio	Peor servicio, menor valor percibido, menor seguridad

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6: Competencia en mercado online.

	REDfacil.es	Electroshop.com	Redcoon.com
Perfil General			
• Dimensión	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Gran empresa
• Clientes preferentes	No definido	Todas las edades	Todas las edades pero más a los jóvenes
• Ámbito Geográfico	Local - Provincial	Nacional	Nacional
• Otras Características	Asociado a la tienda física	Poco asociado a su tienda física, realiza sorteos	Puramente Online, realiza sorteos, comunidad-foro consolidado: redcooners
Marketing- Comercial			
• Estrategia	Pretende Liderazgo en costes	Liderazgo en costes	Liderazgo en costes
• Precio	Bajo	Bajo	Bajo
• Comunicación	Pocas publicaciones en Facebook y no constantes, Blog no integrado en la web	Google Adwords, pocas publicaciones al mes en Facebook	Google Adwords, 1 post diario en Facebook, 2-3 tweets diarios, Blog integrado en la web.
• Presencia Internet	441 <i>Me gusta</i> Facebook 1.432 seguidores Twitter 2 seguidores Google+	934 <i>Me gusta</i> Facebook 36 seguidores Twitter	124.593 <i>Me gusta</i> Facebook 517 seguidores Google+ 16.436 seguidores Twitter
• Canal distribución	Online y Offline	Online y Offline	Solo Online
• Imagen	Ninguna	Precios baratos	Precios baratos y confianza
• Calidad Subjetiva	Servicio, seguridad, cercanía, facilidad	Ahorro en la compra	Precios picantes, buen servicio, atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia.

Tras el análisis desde las dos perspectivas online y offline, se debe de tomar conciencia de las ventajas y desventajas para estipularse en el Plan de Marketing.

El análisis de **las 5 fuerzas de Porter**, aporta una visión que permite incluso hoy en día sacar buenas conclusiones del análisis microeconómico de una empresa. Porter permite observar la situación relevante de la oferta, de los productores, de sus marcas y sus tipos de productos, da una perspectiva de los competidores, de la amenaza de sustitutos, de la amenaza de nuevos entrantes a competir con el comercio, pero sobre todo, y con todo lo anterior, permite obtener un análisis de la rivalidad competitiva dentro del juego de la venta de electrónica y electrodomésticos.

El sector de los electrodomésticos desarrolla su actividad en un océano rojo y como tal la estrategia, que habrá que definir más adelante, es acorde con su naturaleza. Cabe recordar que un océano rojo, es aquel océano donde la supervivencia de las empresas es a costa de las demás, donde ganar beneficio significa pérdidas para el resto.

El objetivo radicaré pues en diferenciarse o liderar en costes, y lo primero requerirá de anticiparse al mercado, de ingenio y astucia, lo segundo es enfrentarse a los grandes que han escogido un camino parecido, como Amazon o Mediamarkt.

Se va a empezar por el **Poder de los Proveedores**. El sector de los electrodomésticos tiene multitud de proveedores, tantos que se podría decir que tiende al modelo económico ideal de competencia perfecta.

En este sector el poder de los proveedores es bajo porque existe una gran cantidad de competidores fabricantes entre ellos que van desde marcas muy diferentes producidas en muchos países. Lo que aquí no existen pocos fabricantes que dominen el mercado o esté en manos muy concentradas.

Cambiar de un proveedor a otro resulta tan fácil, como que dejar de comprar a uno y comprar a otro. Si bien es claro Activa, la central de compras o mayorista de las tiendas compra a casi todas las marcas sin embargo va muchas veces por campañas y puede ser que para determinada campaña no se tenga un producto en concreto o este sea muy caro porque solo se compran unidades para una tienda en concreto, lo que significa la no existencia de rappels, por la no compra con volumen. Activa también compra determinadas cantidades a una marca y determinadas a otra lo que provoca que se puedan tener mejores precios con una marca y no con otra.

Respecto a Activa, se puede cambiar mañana mismo a otra central de compras, de hecho hay tiendas de activa que compran al gran almacenista Pascual Martí, también un referente en el sector de compras de electrodomésticos. Se puede perfectamente abandonar una cadena de electrodomésticos y entablar conexión con otra o ser independiente. El único coste sería el de cartelería de la cadena que se tendría que eliminar de tu establecimiento.

Le sigue, el **Poder de los Compradores**. Los clientes de los establecimientos minoristas son los consumidores finales, en ocasiones pueden ser particulares autónomos o empresas y antes de la crisis la existencia de muchas empresas constructoras con los que se firmaba acuerdos de pagos, suministro etc.

Los consumidores tienen mucha capacidad de negociación porque hoy en día disponen de muchos comercios electrónicos en la red, así como de grandes infraestructuras digitales como Amazon, PcComponents o Redcoon, o incluso grandes establecimientos físicos como MediaMarkt, El Corte Inglés o Carrefour.

Dentro de Benifaió aparte de la tienda, ya dicha, llamada Electrodomésticos Fort que forma parte de la fuerte cadena de electrodomésticos Milar. En Almussafes, a solo un kilómetro de distancia, se encuentra Electrodomésticos Faus también de la cadena Milar, que además tiene otra tienda en Algemesí donde también vende muebles aparte de electrodomésticos.

Además existe una potente amenaza proveniente de los compradores y es la capacidad de consultar el precio directamente con el móvil en cualquier parte y en cualquier lugar lo que le da y le consolida con más fuerza que nunca frente a sus vendedores.

Hoy en día el cliente más que nunca es un ser omnipresente con su móvil, ya que le permite tener todos los comercios y todos los productos que quiera al alcance de su mano. Y hay que tener esto presente para las estrategias que se van a desarrollar.

La tercera parte es la **Amenaza de Sustitutos**. En el modelo de negocio que se lleva analizando durante todo este proyecto, existen multitud de marcas de las que se venden en el mercado, pudiendo ser de mejor o menor calidad, el problema pues radica en la compra correcta de estos productos en la tienda física para la exposición.

Otro problema puede ser el hecho de que un cliente le pregunte, como antes se señalaba, por una marca o modelo concreto que no se tiene. O por ejemplo lo que sucedió a determinadas marcas que al quebrar, que dejaron sin garantías ni servicios técnicos a los clientes, y la sociedad, objeto de análisis, al tratarse de una empresa comercial no puede dar una solución más allá de servicios basados en la gestión de las relaciones y distribución.

La **Amenaza de Entrada**. En el sector de los electrodomésticos tanto online como offline es fácil entrar, y no hay ninguna barrera más allá de la económica. Para entrar a competir en el comercio online no hace falta más que una web, un hosting, un dominio, algunas redes sociales y como no luego invertir en comunicación. Para abrirte una tienda física ya es algo más complicado, porque lo que mejor favorece a las tiendas es tener un gran espacio de exposición, pero esto encarece el alquiler o la compra, además requiere de mucho capital para llenar el escaparate, y para que te distribuyan los electrodomésticos requiere de una póliza de crédito o aval bancario para que en caso de impago el mayorista se asegure el cobro. A parte requerirá dependiendo de si es sociedad o empresario individual, determinadas legalidades para poder abrir tu negocio.

También el hecho de la experiencia acumulada por los empresarios, ya que estos han aprendido como hacer las cosas de manera más eficiente que como podría hacerlo un nuevo competidor que entrase sin experiencia previa en el sector.

Es probable además que los que piensan, a lo mejor en abrir una tienda de electrodomésticos, se les disuada la idea debido a las respuestas que pudieran dar los competidores existentes en esa localidad.

En cierta medida se puede decir que existen unas barreras de entrada, y que no se crean muchos comercios físicos de electrodomésticos en pequeñas localidades (más bien desaparecen), esto también se debe al atractivo del sector, que como ya se señalaba a nadie le atrae meterse en un océano de color rojo.

Finalmente como estudio de la **Rivalidad Competitiva**, los cuatro puntos anteriores influyen directamente en este último concepto de Porter. Se entiende que las organizaciones, empresas y comercios con productos y servicios similares, dirigidos a un mismo consumidor final en este caso, son los rivales competitivos.

Actualmente no existe un equilibrio entre los competidores. En este sector se llegan a encontrar grandes infraestructuras que dan muy buenos servicios al cliente como los comercios más pequeños (el Corte Inglés por ejemplo), o grandes infraestructuras que compiten a precios y surtido como Mediamarkt. Y en internet se encuentran comercios pequeños como el protagonista, que crecen a un ritmo cada vez mayor, junto a grandes competidores como Amazon o Redcoon.

El crecimiento de comercios electrónicos va en auge. En las conferencias de la plataforma de comercio electrónico de Prestashop, donde asistió su Country Manager de España, Bertrand Amaraggi, advirtió de que en este último año se habían creado unos 4000 comercios en la red con su plataforma y que casi la mitad estaban ya en activo vendiendo sus productos, claro está de multitud de sectores.

Sin embargo el crecimiento en este sector es bajo, lo que dará como resultados una tasa de crecimiento reducida para las empresas del nivel de protagonista. Principalmente la causa se debe a la alta competencia en precios y la baja rentabilidad por ello.

También lo que se localiza es una baja diferenciación, porque la realidad en este tipo de producto nadie piensa en que establecimiento donde comprar primero. Las personas piensan que quieren comprar y de ahí escogen el establecimiento, si el precio o sus expectativas les convence y la percepción del servicio les agrada, entonces cierran el trato e incluso repiten.

Por eso la inversión en una imagen de marca es un poco dificultosa cuando se es un establecimiento que simplemente intermedias entre el fabricante del producto que vendes y el cliente final. De las pocas cosas que marcan la diferencia son la proximidad al estar metido en el núcleo urbano, el servicio de cercanía con la persona que le hace sentir como más confortable y la atención personalizada en cuanto a que marca comprar debido a la experiencia de los años.

4.1.5 Dinámica del mercado. Evolución futura del sector

En el tema de la comercialización online, llegan noticias del crecimiento de la venta en este canal por parte de distintos países de Europa como Reino Unido, Alemania y Francia, por este orden. Que son los países que más dinero están destinando al comercio electrónico minorista.

Sin embargo el creciente mercado online no obliga a que las ventas físicas desaparezcan, ya que las ventas en tiendas físicas siguen siendo muy valoradas por los clientes y un ejemplo de ello son las ventas que se siguen realizando en la tienda física.

Actualmente ya no solo se plantean las tiendas online abrir tiendas físicas como ocurre con Amazon, y es que las ventajas de estar presente en los dos canales es una oportunidad para desarrollar una mayor experiencia de compra alrededor del consumidor.

En la convención anual de electrodomésticos del Grupo Activa, a la que asistieron diferentes firmas entre ellas el director comercial del grupo BSH (fabricante de las marcas como Balay, Siemens y Bosch) y el Presidente Anastasi Gallego del Grupo Activa en España, mencionaron que hay un riesgo sistemático al intentar alejarse al modelo de los asociados, y es que según los ponentes no se deben hacer políticas que no sean posibles para la economía del minorista, ya que perder dinero no es normal. Se llegó a ejemplificar con los comercios que al unirse a esta dinámica están sufriendo un empobrecimiento notorio.

En el evento se aludió a aspectos como la proximidad, el asesoramiento y la atención al cliente como los diferenciadores de la distribución asociada. El director comercial Daniel Saborido (2015), *insistió en que no se iba a entrar en guerras de precios y que la lucha residiría en aportar valor añadido*, así como puntualizo que *habrá una próxima inversión en la mejora logística para no solo la distribución desde el almacén mayorista si no también la instalación si el cliente lo requiriese*.

Durante la asamblea, se reveló también que Activa está trabajando en la renovación de su logo y en un nuevo concepto de tienda, a la vez que se apuesta por la Omnicanalidad. También se destacó como mejoras que la central de compras va a portar a sus asociados, las nuevas herramientas digitales de las que se está dotando la plataforma para optimizar tanto la experiencia de venta como de compra. Entre ellas, destacan una nueva base de datos, una mejorada intranet y una web nacional y otra multiplataforma, para que la tienda que lo desee tenga su espacio virtual propio a bajo coste.

A su vez, les informaron personalmente de que a partir de enero de 2016 abría disponible un fichero en la nube, con todos los productos, sus descripciones y mínimo dos fotografías por unidad, de los productos en stock en los almacenes de Activa. Además de que iban a apoyar la venta online y su distribución mediante un servicio de picking¹⁴ directo desde la plataforma logística sin tener que buscarse cada empresa que comercia online su propio servicio de envíos de paquetería e industria.

La dinámica y evolución del sector se sintetiza como que el futuro real de las tiendas de proximidad en el sector de los electrodomésticos, sigue siendo incierto debido a los movimientos del mercado. Si bien, en Inglaterra las grandes infraestructuras se lo comieron prácticamente todo, en Francia quedan pequeñas tiendas la mayoría muy

¹⁴ **Picking:** Es un proceso de preparación de pedido que se realiza en los almacenes logísticos que consiste en la recolección o desempaquetado de productos de una misma categoría, para la posterior preparación individual de pedidos a un mismo destino. Es una forma de enviar varios productos diferentes en una misma caja que tiene por objetivo llegar a un mismo destino.

especializadas en una gama en concreto. Luego también en Alemania el modelo de tienda ha cambiado bastante, y ofrecen más servicios pero sigue existiendo.

En Italia y España es donde las tiendas físicas reaccionaron a tiempo y bajaron los precios, realizaron publicidad en sus cercanías y dieron una fuerte respuesta a las grandes infraestructuras aportando valor añadido. Sin embargo están condenadas a innovar o extinguirse, porque la realidad es que una guerra de desgaste, es muy complicado de soportar para una tienda muy pequeña en comparación con las grandes organizaciones como Mediamarkt y el Corte Inglés.

Aun así existen cadenas de electrodomésticos potentes como Expert que está presente en más de 19 países Europeos, aquí en España, el Grupo Activa se asoció con Expert y formaron Conzentria, para obtener un mayor poder de negociación con los proveedores.

4.2 Análisis Interno

4.2.1 La empresa

Al tratarse de una empresa tradicional, muchos de los conceptos teóricos estudiados en diferentes áreas de la administración de empresas, no se realizan. De hecho la compañía todo lo que ha hecho lo ha aprendido en base a la experiencia de los años y lo ha hecho por sentido común, que estando más o menos acertado, ha tenido la capacidad suficiente para obrar correctamente en uno de los entornos más complicados que se le ha presentado en los últimos años.

Nunca han realizado un plan de marketing, ni una investigación de mercados, tampoco ha habido una planificación a largo plazo y menos un puesto de trabajo basado en el control y planificación. Estas funciones las asumía el principal propietario.

“La planificación consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.” Que este se define como *“el campo para soñar el futuro sin que nos limiten los resultados a alcanzar. En otras palabras, no sólo es aceptable, sino también deseable, planificar aquello en lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse (de momento) de si es viable o no. De ahí que se diga que el pensamiento estratégico es intuitivo. Por ello, es habitual encontrarse excelentes emprendedores y empresarios que sin formación académica de nivel piensan más estratégicamente que otras personas que poseen una formación de máximo nivel en magníficas business schools.”* (Sanz de Vicuña Ancín, 2015, p. 77).

En la empresa el sistema de funcionamiento del pensamiento era y es el basado en la secuencia operativa. Es decir, se *actúa* en base a unos *objetivos* a corto plazo, para responder a una *visión* y *misión* todavía no definidas o casi nulas. Exceptuando al principal creador e impulsor del negocio, Juan Castiblanques, que se guía por una intuición, más o menos acorde con el pensamiento estratégico basado en la secuencia del emprendedor que en base a una visión, desarrolla una misión en su cabeza y determina los objetivos de la organización y las acciones a tomar enfocándolo más a largo plazo, pero nunca superior a los dos años.

Prueba de ello es la rápida reacción ante la llegada de la crisis, y la reestructuración a tiempo de los costes debido a la planificación apoyada en la extracción estadística de datos que le permitieron tomar decisiones correctamente. Y como antes bien se ha indicado la política financiera que llevo en cuanto al reparto de dividendos, que nunca se repartieron, permitiendo a la empresa tener llegado el momento la suficiente

tesorería para soportar pérdidas de más de 10.000 o 20.000 euros anuales desde el año 2009.

4.2.2 Misión, Visión y Valores.

La empresa nunca se ha parado a pensar cuál es su misión o razón de ser, así como la visión o los valores que quiere tener. No están escritos en ningún lugar de la tienda física y de hecho ninguno de los trabajadores de esta los conocen.

En la web se puede observar lo que aparece en el apartado *Quienes Somos*, escrito por la dirección.

Como explicación de quienes son:

La página www.Redfacil.es pertenece a Su Tienda Sociedad Limitada, inscrita en el Registro Mercantil de Valencia, Tomo 1941 general 646 de la sección 4ª del libro de sociedades, Folio 146, Hoja 11334, inscripción 1ª.

Su Tienda S.L. Es una empresa familiar nacida en el 1974 y convertida en Sociedad Limitada en el año 1987 dedicada a la venta de electrodomésticos al por menor, con una exposición de más 400m2. Está asociada a una federación de Electrodomésticos Nacional llamada ACTIVA y europea llamada CONZENTRIA, donde se compran grandes volúmenes (siempre a empresas con CIF Españolas) esto hace que podamos ofrecer precios muy económicos con total garantía de calidad y postventa.

Su Tienda S.L. (Cif- B46364360) está ubicada en Avda. Miguel Hernández nº 32, 46450 Benifaió 46450 (Valencia).

Como valores:

Queremos ofrecerte productos y servicios que mejoren su calidad de vida, sea cual sea su necesidad. Por eso en nuestras web encontrarás el mayor surtido de electrodomésticos que puedas imaginar (más de 8.000 referencias en stock) y siempre al mejor precio. En Redfacil.es queremos darte una atención esmerada, para ello tenemos centralizado todo nuestro stock en dos almacenes, uno en Tarragona y otro en Valencia, garantizando así los plazos de entrega que te detallamos al realizar tu compra. La entrega habitual será de 48h si el producto está en stock, sólo puntualmente puede retrasarse más, en cuyo caso nos pondríamos en contacto previamente contigo. Nuestro servicio de reparto se hace con TIPS, serán ellos los que se pondrán en contacto contigo antes del reparto para confirmar la hora de la entrega, y en caso de no estar en casa a la hora pactada, deberá llamar a TIPS para programar la hora de entrega.

4.2.3 Objetivos y Planes a futuro

Los objetivos de la compañía actualmente es aumentar su cifra de negocios, expandirse a medio y largo plazo por la provincia de Valencia, llegar a muchos más clientes y aumentar su cuota de mercado en la Comunidad Valenciana.

Otro de los objetivos es el de entregar valor al cliente, llegando a crear a largo plazo una comunidad de aforados que le interese participar en opiniones conjuntas, como foros y donde se publiquen noticias y consejos de uso de los electrodomésticos.

El tercero de los objetivos sería desarrollar estrategias eficaces de actuación para el desarrollo de un clima de empresa diferente al actualmente existente, algo más dinámico, más moderno y más cercano.

El cuarto de sus objetivos que tiene en mente es un cambio de imagen sin que genere confusión entre los clientes asiduos.

Los *planes hacia futuro* son la integración total de la web y la tienda física hacia la vertiente que apunta el mercado, denominada Omnicanalidad¹⁵. La ampliación a toda la Comunidad Valenciana del servicio de montaje e instalación. La consideración de trabajar con compañías más económicas que Seur, y que el montaje no sea una opción si no un servicio incluido pero excluyente si el cliente lo quisiese. Remodelar el diseño de la web que se les proporcionó y adaptarla al mercado actual.

La generación de contenido interesante para los clientes, que les ayude en sus tareas con el uso de los electrodomésticos, consejos de eficiencia energética, y demás contenido del sector que enriquezca la web, la tienda física y sobre todo la idea de marca, REDfacil.

Ofrecer lo que han denominado como el *Servicio a tu lado*, la idea de un teléfono que responde a cualquier duda o problema que se tenga, y si el cliente necesita asesoramiento en la compra. Como servicio de por vida, para que el cliente les llame siempre que les necesite y no tenga que gestionar nada el mismo, ofreciendo el servicio gratuito para siempre que se tenga que gestionar cualquier problema entre las marcas y el consumidor.

Otro de los objetivos que desean o tienen en mente es expandirse primero por toda la provincia de Valencia e intentar posicionarse en el sector online y ofrecer una experiencia omnicanal, para posteriormente abarcar toda la Comunidad Valenciana. Brindando a los clientes más antiguos y a los más experimentados en el mundo de

¹⁵ **Omnicanalidad:** Consiste en la integración de todos los canales de una misma unidad de negocio, de tal manera que un consumidor pueda continuar, la interacción y comunicación que realizo por una vía, con otra vía. Se enfoca en la experiencia del usuario y supone la correlación online con lo offline.

Internet un canal nuevo de compra para que puedan navegar entre sus productos e incluso recogerlos en la tienda, yendo más allá de un simple catalogo online.

Entre estas y muchas más son las ideas y planes a futuro que tiene la empresa. Pues estos serán foco del análisis y también servirán para desarrollar las más interesantes o acertadas si hubiese, así como para adecuarlos al plan de expansión que se desarrollará.

4.2.4 Productos y Servicios. Ventas

La tienda tanto Online como Offline vende tres tipos de gama conocidos en el Sector al que pertenecen. La gama Marrón, la gama Blanca y el PAE.

La *Gama Marrón*: Corresponde a la electrónica de consumo, aparatos electrónicos y electrodomésticos de video y audio. Incluye televisores, telefonía, tabletas, DVD, radiocasetes, minicadenas, etc.

La *Gama Blanca*: Corresponde al gran electrodomésticos que se centra sobre todo en la cocina y el hogar. Se localizan los electrodomésticos como los frigoríficos, vitrocerámicas, lavadoras, secadoras, etc.

El *PAE*: Corresponde como sus siglas indican a Pequeño Aparato Electrodoméstico. Se encuentran dentro de esta categoría, los aspiradores, los secadores, las planchas, etc.

Como se observa en el siguiente extracto detallado de la Facturación total de todas las gamas en la Tienda Física (No se incluyen beneficios de inversiones ajenas a la actividad). Se ve que la facturación se mantiene en los años 2003, 2004, 2005 e incluso 2006 en torno al millón de euros, y a partir del estallido de la crisis inmobiliaria del año 2007-2008 empieza a caer progresivamente.

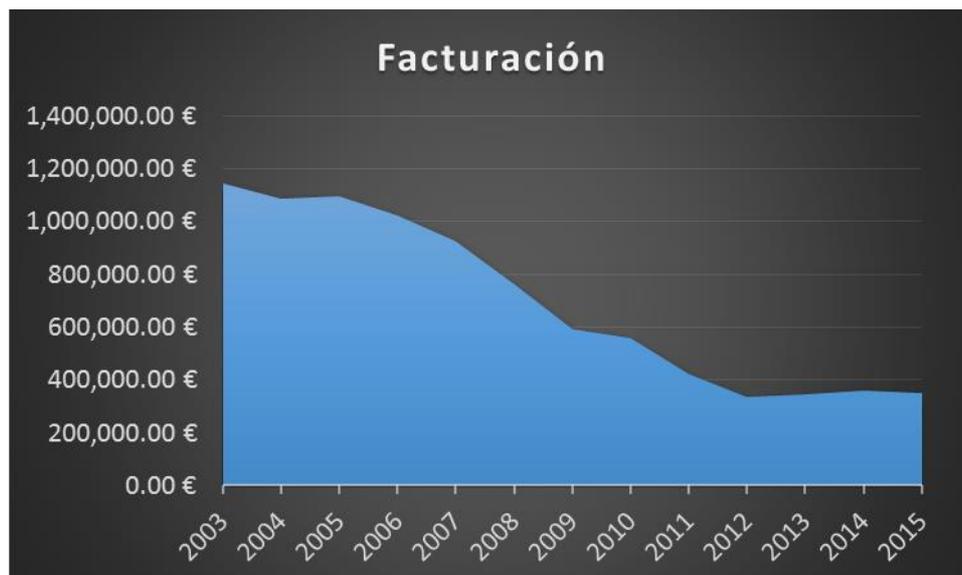
Asimismo se advierte que a partir del año 2012 en la facturación han tocado fondo y empiezan a crecer lentamente, situándose en el año 2015 con una facturación de más de 350.000 euros.

Tabla 7: Total facturación 2003-2015.

Año	Facturación
2003	1.144.117,01 €
2004	1.089.336,34 €
2005	1.095.557,69 €
2006	1.026.178,62 €
2007	927.316,85 €
2008	762.274,39 €
2009	592.763,68 €
2010	559.121,73 €
2011	422.535,97 €
2012	336.189,40 €
2013	344.372,81 €
2014	362.931,09 €
2015	352.976,32 €

Fuente: Elaboración propia.
Datos Su Tienda S.L.

Gráfica 1: Evolución facturación general 2003-2015



Fuente: Elaboración propia. Datos Su Tienda S.L.

Según la analítica por diferentes gamas se aprecia alguna que otra diferencia, como que la empresa nunca ha sido fuerte en la venta del pequeño electrodoméstico (PAE), que en menor medida fluctúa de la misma manera que el total de la facturación tocando fondo en el año 2012.

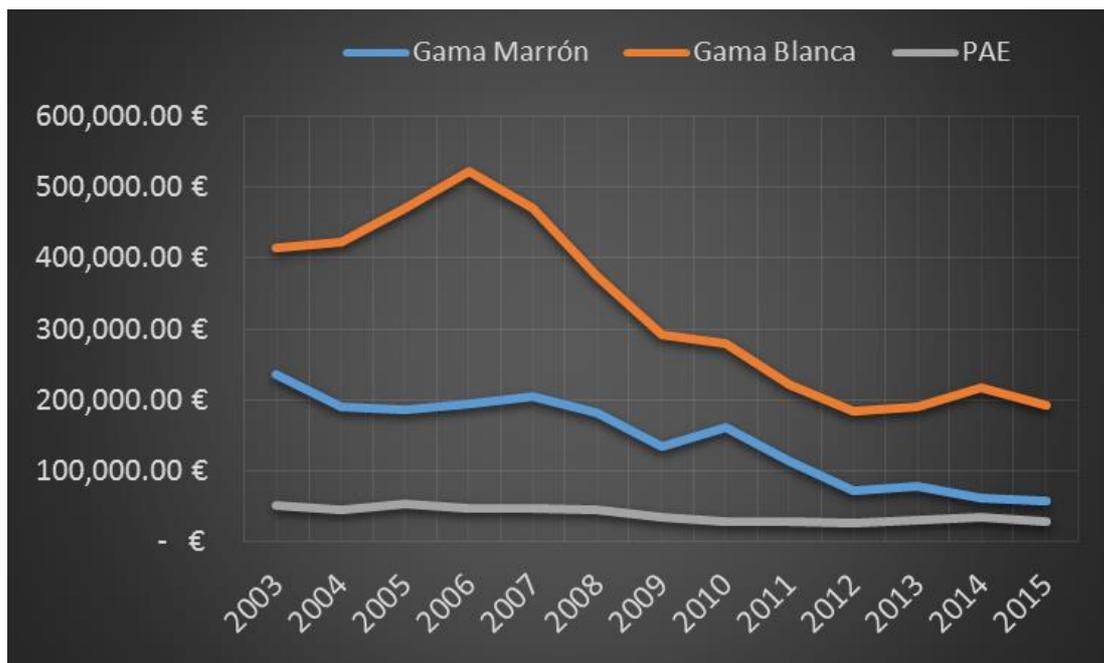
Igualmente la empresa es pionera en venta de gama blanca, sin embargo las ventas en gama marrón tocan fondo en el año 2015 y no en el 2012 que si se observa como un fuerte hundimiento en comparación con los años anteriores. Probablemente como bien comunicaron en la Convención del Grupo Activa, que tras la llegada de las grandes infraestructuras como Amazon, y la creciente economía de la compra online, sumado a la crisis económica provoca una huida de los consumidores en esta tipología de producto, hacia empresas que ofrecen unos precios aparentemente más competitivos.

Tabla 8: Facturación por gamas 2003-2015.

Años	Gama Marrón	Gama Blanca	PAE
2003	236.357,99 €	413.542,55 €	51.511,90 €
2004	190.741,22 €	422.700,80 €	44.562,99 €
2005	186.537,13 €	470.199,63 €	53.866,42 €
2006	194.195,35 €	522.910,67 €	48.224,09 €
2007	205.636,45 €	470.959,55 €	47.780,57 €
2008	181.403,41 €	375.166,97 €	46.123,32 €
2009	134.298,96 €	292.386,55 €	36.052,49 €
2010	161.261,09 €	280.147,73 €	29.891,93 €
2011	114.843,58 €	222.491,32 €	29.863,78 €
2012	73.425,42 €	184.114,02 €	26.966,77 €
2013	78.384,53 €	191.278,74 €	30.513,14 €
2014	62.350,83 €	217.658,11 €	34.900,68 €
2015	56.947,00 €	191.742,00 €	28.285,00 €

Fuente: Elaboración Propia. Datos Su Tienda S.L.

Gráfica 2: Evolución facturación por gamas 2003-2015.



Fuente: Elaboración propia. Datos Su Tienda S.L.

Los márgenes sobre el precio de venta (que no sobre coste) con los que actualmente está trabajando la empresa en la venta tradicional, oscilan en Gama Marrón entre un 12% y 16%, en Gama Blanca entre 15% y un 20%, y el PAE entre un 20% y 22%. En la división online oscilan en torno a un 8-10%, un 13% y un 12-15% para cada gama respectivamente. El criterio de aplicación de un producto u otro dependerá sobre todo de valor monetario del producto, si es un producto de precio elevado le aplicará el porcentaje más bajo del intervalo, si el precio es bajo se le aplica el porcentaje más alto, por ejemplo la empresa gana un 10% de un producto de 1000€ y un 15% de un producto de 500€.

Respecto al servicio de la empresa, durante años la compañía ha ofrecido un *servicio integral* muy elaborado. Siempre ha llevado a reparar al servicio técnico situado en Valencia Capital, sin cobrar los portes de envío al cliente que tuvo el problema técnico con su electrodoméstico. Además gestiona servicios de *financiación a 12 meses sin intereses*, y también sirve desde hace mucho tiempo el gran electrodoméstico en casa de los clientes y retiro del viejo aparato, sin repercutirles en el precio de venta al público o precio de mercado. También determinados productos como las vitrocerámicas, los hornos, o las lavadoras que tienen algún que otro proceso para su correcta instalación y puesta a punto lo incluye dentro del servicio ofrecido.

Hasta hace apenas unos meses ofrecía el servicio de montaje y reparación de antenas en las casas. Y hace años instalaba los aires acondicionados en casa de los clientes. Sin embargo actualmente ya no ofrece directamente estos servicios pero si los subcontrata, y a un precio muy competitivo del cual no saca beneficio alguno y es un servicio que les ofrece.

Respecto a la página web como producto o servicio para la compra online. Hay que resaltar que la compañía Sibaix no está dando los resultados que debería de haber dado y actualmente faltan muchos productos con fotografía o descripciones que sí que se encuentran en el almacén de Activa. Esto está provocando una pérdida de producto mostrado en la web que es inferior al número total que tiene Activa en sus almacenes, lo que se traduce en menos oferta al consumidor. En un mercado como el de la empresa, es una pérdida de ventaja competitiva.

4.2.5 Estrategias de Marketing

La empresa como bien no ha definido nunca claramente una estrategia de marketing concreta y escrita en un plan. Pero se deduce que como estrategias de marketing la empresa ha realizado diferentes acciones que se van desglosar.

En la página web, la empresa ha hecho *estrategias online* muy dispares y dando a entender la falta de planificación. Primero queriéndose meter en la guerra de precios subcontratando una empresa para que les llevase la publicidad a través de Google Adwords que no dio resultado alguno, meses después incluyendo el envío del producto dentro del precio (para parecer que ofrecían un mejor servicio), luego anuncios internos en la web, de imagen de marca como que están siempre al lado del cliente. Las ventas son tan ínfimas que no se pueden sacar conclusiones que apunten o determinen un correcto análisis. Pero algo es claro al parecer no funcionó ninguna.

Como *estrategia de cartera* la empresa se ha enfocado en sus primeros años a la gama Blanca y Marrón que se vio fuertemente impulsada por el desarrollo tecnológico y la creación constante de viviendas provenientes del sector de la construcción. En los últimos años, valga la redundancia, tras la entrada de competidores fuertes que azotan fuertemente el mercado como PCcomponents o Amazon, se han enfocado más a la gama blanca y dentro del sector se dice que las tiendas de proximidad están perdiendo la *guerra de la gama marrón* por la fuerte competencia de las grandes infraestructuras tanto online como offline.

En la página web las ventas son tan sumamente bajas y cuasi inapreciables que no se pueden sacar conclusiones acertadas.

En la *estrategia de segmentación*, la empresa nunca se ha enfocado a ningún segmento en concreto, pero curiosamente sus principales compradores suelen ser personas mayores de los 30 o 40, y personas con edad más avanzada que buscan no complicarse y un comercio de proximidad con un servicio adecuado. Además esta clase de gente suele tener hijos ya sean pequeños o de mayor edad.

Se podría decir que han perdido a los compradores jóvenes o más independientes, que buscan un mayor surtido y están más informados. Productos que por ejemplo les ofrece internet, o que les ofrecen grandes almacenes como MediaMarkt. Tampoco han seguido ningún tipo de estrategia de posicionamiento en los últimos años, exceptuando la creación de la web para adentrarse en el Comercio Online.

4.2.6 Estructura organizativa e Infraestructura

La tienda se compone de una estructura organizativa más o menos piramidal. En la parte superior se sitúa Juan Castiblanques (Autónomo) que ocupa el cargo de la gerencia y responsable de compras para el aprovisionamiento de la tienda física también el encargado de la contabilidad y la parte fiscal (junto con una asesoría subcontratada) además de ser el que marcaba los precios de los productos.

En la parte intermedia se sitúa María José (Autónoma) que es la encargada de la gestión de los servicios que se ofrecen a los clientes tanto de cobrar los que requieren de cobro como de tramitar los que no se cobran porque entran en garantía o se hacen por ofrecer el servicio; también gestiona y organiza los horarios de los repartos del producto, y trata de manera muy cercana con todos los clientes.

En la parte inferior se encuentra Daniel (trabajador por cuenta ajena), que es un trabajador desde hace más de 9 años de la tienda, y es licenciado en Historia del Arte. Dentro de su trabajo también se encarga de compras de producto, marcar precios, y lleva parte de la gestión de los servicios, principalmente de formalizar financiaciones con entidades financieras, tramitar reparaciones con el servicio técnico y repartir e instalar productos de fácil transporte para una persona. Actualmente trabaja una jornada de 35 horas semanales.

Igualmente los tres se encargan de la venta de electrodomésticos, la atención al cliente y de establecer presupuestos, realizar y cobrar una venta además de ayudarse mutuamente en las tareas que hagan falta. Tanto María José como Daniel rinden cuentas frente a la Gerencia.

Recientemente desde hace unos meses uno de sus hijos ha cogido la dirección y administración de la web, debido a la dificultad del propietario en el desarrollo actual del negocio online.

4.2.7 Comercialización y Comunicación

La manera en que la compañía tiende a vender o comunicar sus productos es la basada en una tienda tradicional de toda la vida.

En correlación a la distribución y organización del mobiliario en tienda física, y en general del mismo modo para la presentación del producto en escaparates o vitrinas, se descubre.

Que en relación con el proceso de venta y la forma de vender, al parecer siempre ha sido su punto más fuerte de la tienda el hecho de tener una gran exposición (400m²) de productos, con mucha variedad que permite a la gente comparar bien el producto, verlo y tocarlo.

Aparte en la zona dedicada a la venta final o cierre de la venta se dispone de un gran mostrador con dos ordenadores de cara a los clientes. En la parte de atrás (de espaldas al personal) se hallan productos como pilas, tarjetas de memoria y pequeños componentes de la electrónica de consumo como cables. En la parte de adelante (de cara al personal) las minicadenas, TDTs, auriculares, soportes para TV, entre otros. Ambas partes no están dando la utilidad que podrían dar de sí mismas.

Ilustración 33: Mostrador tienda.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 34: Salida Tienda.



Fuente: Elaboración propia.

En la entrada de la tienda la parte de la derecha (vista desde dentro de la tienda) donde se sitúan los televisores, es la parte estrella de la tienda, la más novedosa. Sin embargo la parte izquierda queda eclipsada por la anterior y tras años de situar diferentes cosas, al parecer, no se han conseguido potenciar entre los diferentes productos que han ido alternando como ventiladores, aires acondicionados o productos de calefacción, luego se avistan unas vitrinas algo anticuadas que provocan que el producto situado en las estanterías más bajas no sea visto por

el cliente.

Finalmente señalar que hay diferentes aspectos muy antiguos que no han sufrido modificaciones y que denotan años de vejez, como los dos escaparates de la entrada, la pared encima de la puerta en la posición visual de salida y también el suelo de la entrada que muestra síntomas de desgaste.

Respecto a la publicidad durante años, como bien se ha nombrado, era y es llevada por el propietario, sin embargo en los últimos años apenas había inversión y fue la principal partida a suprimir, exceptuando algunos gastos ínfimos en Marketing Digital.

A lo largo de los años distribuían folletos de las distintas campañas anuales que hacia la cadena Activa. Y que tenían que encargarse cada tienda de distribuirla por su pueblo. La cual se subcontrataba a una empresa que realizaba la tarea. Durante años este método dio buenos resultados, estos eran medibles porque los clientes venían con el folleto en la mano. Sin embargo esto ya no es como era antes y desde hace un par de años ya no tiene el mismo efecto.

Respecto a la web en lo que a inversión en publicidad se refiere, se llevó una campaña de tres meses de Google Adwords que no dio resultado alguno. En Facebook sí que se llevaron un par de campañas, que lo único que hicieron fue aumentar el número de *Me gusta* de manera muy ínfima, señalar que a cuantos más *Me gusta*, a más personas puedes llegar con la publicación de contenido.

En relación a la publicación de contenido en redes sociales, subcontrataron a una pequeña empresa que por un precio muy económico y muy por debajo del precio de mercado de las agencias de Marketing Digital les llevaron durante 4 meses las Redes Sociales y el blog corporativo, fuera de la web, hasta que dejaron de trabajar por cuestiones ajenas a la tienda online.

Durante los comicios de la festividad de Fallas o cuando la Asociación de Comercios y Empresas de Benifaió ha hecho algún acto, la empresa de electrodomésticos ha estado presente, sin embargo no ha dado sus resultados. A lo largo de los años, Activa Castiblanques patrocinaba a equipos locales de futbol o básquet, repartía folletos propios creados por sí mismos, encendedores, espejos o incluso bolígrafos creados con idea de marca. Idea que hace más de tres o cuatro años que no se hace.

Y definitivamente la web como tarjeta de presentación o escaparate, tiene algunos defectos:

Empezando porque su adaptación al móvil no es posible o prácticamente nula. Google exige la adaptación al móvil de todas las webs para no ser penalizadas en materia de posicionamiento orgánico.

El diseño de la web, que Sibaix les instaló no es el adecuado para los tiempos que corren y menos diferenciador o mejor que el de la competencia.

Defectos en la descripción de algunos servicios o en el apartado *quienes somos*.

La falta de integración del blog o sección de noticias dentro de la web y no fuera como esta, y más publicaciones de valor para los clientes y menos de noticias

4.2.8 Proceso logístico: Aprovisionamiento y Distribución

El proceso de abastecimiento que sigue la empresa es el siguiente, cuando se quiere reponer producto de la tienda, se conectan a través del ordenador a una intranet online del propio mayorista Activa llamada POL o Pedidos Online, que permite acceder a una ficha de producto, con fotografías y especificaciones técnicas, así como si hay alguna oferta en el momento. Lo mismo cuando un cliente quiere un producto concreto que no se encuentra en el stock de exposición o en almacén.

El proceso de envío tras la realización del pedido, a través del POL es de 24-48h, si este producto está disponible en los almacenes de la nave logística del mayorista, sin embargo de no estar disponible podría tardar una o dos semanas en llegar a la tienda.

El proceso de distribución llevado por la tienda minorista hasta el cliente final lo llevaban dos trabajadores uno más especializado en montaje e instalación de electrodomésticos, y otro flexible más especializado en la venta y el trato con el cliente. Actualmente tras el despido de uno de los dos empleados, como se ha indicado al principio de este proyecto y posteriormente señalado en el apartado de la estructura organizativa, solo queda un empleado que es Daniel y se encarga de tareas antes señaladas y de la distribución de pequeños electrodomésticos.

El envío hasta casa del cliente de productos donde sería necesario intervenir más de una persona lo realiza la empresa de logística Vadiser Servicios Logísticos S.L, todo pedido comunicado a dicha empresa antes de las 16 horas, es servido al día siguiente. Como se ha señalado en el apartado de *Posición Actual de la Empresa*. Vadiser es una empresa que la tienda ha subcontratado tras el despido del empleado en 2015, ofrece servicios de logística e instalación de electrodomésticos, además de realizar entregas en menos de 24 debido a su extensa flota de vehículos.

Lo vendido dentro de la página web es servido al cliente en menos de 72 horas, debido a que se tiene que esperar a que el producto llegue del Almacén y lo recoja el transportista en la tienda física.

4.2.9 Situación Económico- Financiera

A continuación se procede analizar la sociedad desde el punto de vista contable y financiero. Se comienza por ver el documento que refleja la imagen fiel de la sociedad el cual se comparará con los ratios adecuados para el análisis de la liquidez, el endeudamiento y el fondo de maniobra. Posteriormente se desarrollará el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias y se finalizará con un breve análisis de la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

4.2.9.1 Análisis del Balance de Situación

La empresa no vislumbra los mejores años de su vida, como a lo largo del proyecto se ha hablado la crisis, la entrada de fuertes competidores, el creciente modelo de venta

online, y las grandes infraestructuras basadas precios bajos y grandes volúmenes de ventas, afectan considerablemente a la situación económico financiera.

Tabla 9: Extracto balance de situación. Variación Interanual.

	2015	%	2014	%	Variación
Activo no Corriente	194,066.95	52%	193,597.19	53%	0.24%
Activo Corriente	177,297.83	48%	169,237.10	47%	4.76%
- Existencias	79,942.45	22%	77,028.54	21%	3.78%
- Realizable	15,428.69	4%	16,280.05	4%	-5.23%
- Efectivo	81,926.69	22%	75,928.51	21%	7.90%
TOTAL ACTIVO	371,364.78	100%	362,834.29	100%	2.35%
Patrimonio Neto	319,028.68	86%	319,864.59	88%	-0.26%
Pasivo No Corriente	1,200.00	0%	0.00	0%	-
Pasivo Corriente	51,136.10	14%	42,969.70	12%	19.01%
TOTAL PASIVO + PN	371,364.78	100%	362,834.29	100%	2.35%
Fondo de Maniobra	126,161.73		126,267.40		-0.08%

Fuente: Elaboración Propia. Datos Su Tienda S.L.

El *Balance de Situación* de los dos anteriores años refleja una empobrecimiento de la empresa, tal y como apuntaba el mercado.

Realizando un análisis vertical de las masas patrimoniales en el año 2015 se observa que la principal masa patrimonial es el *Activo No Corriente*, es algo que a priori puede extrañar porque lo normal es ver un *Activo Corriente* muy superior al *No Corriente* en las estructuras de

las empresas puramente comerciales, como la protagonista. Esta superioridad del *Activo No Corriente* se debe a la partida de *Inversiones a la Largo Plazo* que tiene la compañía invertidas en bienes inmuebles, que alcanza la elevada cifra de 136.603€ lo que de no existir estas inversiones el *Activo No Corriente* ocuparía los 57.463€ siendo inferior en más de la tercera parte del *Activo Corriente*, lo que daría a entender una cohesión entre las masas patrimoniales del *Activo*.

La partida de las *Existencias* ocupa el 22% de los activos, se subraya que esta partida es la segunda más grande del *Activo* a corto plazo. Que el *Realizable* es la más pequeña ocupando menos de un 5% y que esto en un primer momento hace saltar la alarma de

Gráfica 3: Análisis vertical del Activo 2015.

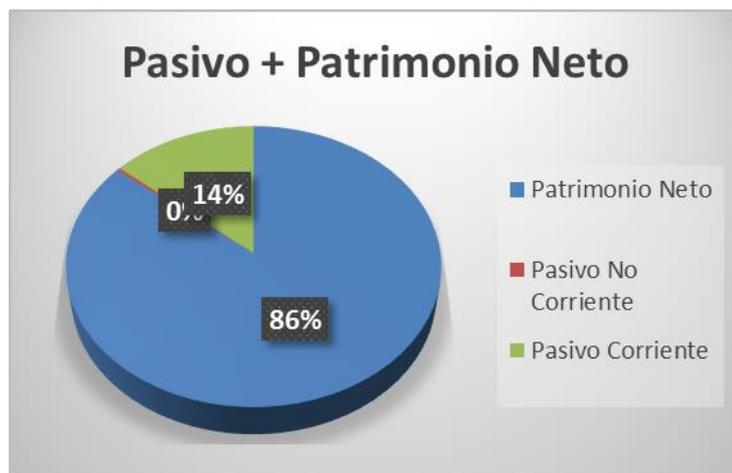


Fuente: Elaboración propia. Datos Su Tienda S.L.

no muy buena señal, puesto que es el líquido a corto plazo convertible en efectivo, aunque es normal porque esta tipología de empresas comerciales cobra al contado. Aunque un cliente realice una financiación de un producto, este es financiado por una empresa tercera que se encarga de la gestión del cobro y le adelanta el dinero a la empresa comercial, la cual solo se encarga de ser la conexión entre el cliente y la entidad financiera. Lo que se traduce en un cobro muy rápido y de ahí la poca fuerza del realizable en las masas patrimoniales.

El *Efectivo* es un poco más grande que las *Existencias*, lo que significa que la empresa puede tener una pérdida de rentabilidad de recursos propios debido a la política conservadora que ha seguido con los años. El *Efectivo* ha sido lo que ha ido soportando las pérdidas que la empresa ha ido generando a lo largo del tiempo. Sin embargo es lógico pensar que al cobrar al contado el *Realizable* se convierte rápidamente en líquido y que gran parte de ese líquido está a la espera del pago a proveedores que se realiza en esta empresa un mes más tarde. De ahí que parte de ese líquido no es real a 31/12/2015 porque un mes más tarde será inferior a la partida de *Existencias*.

Gráfica 4: Análisis vertical Patrimonio Neto y Pasivo 2015.



Fuente: Elaboración propia. Datos Su Tienda S.L.

La segunda parte del análisis recae sobre el *Pasivo* y el *Patrimonio Neto*. La empresa no tiene préstamos con entidades bancarias, debido principalmente a la poca inversión o endeudamiento y también debido a que la empresa tiene un aparente periodo medio de maduración muy corta lo que se traduce en que la sociedad goza de financiación gratuita por parte de los proveedores, al pagar más tarde a estos. La prueba de ello es el *Pasivo Corriente* que está formado en su totalidad por la cuenta de *Acreedores Comerciales* y solamente ocupa un 14% del total.

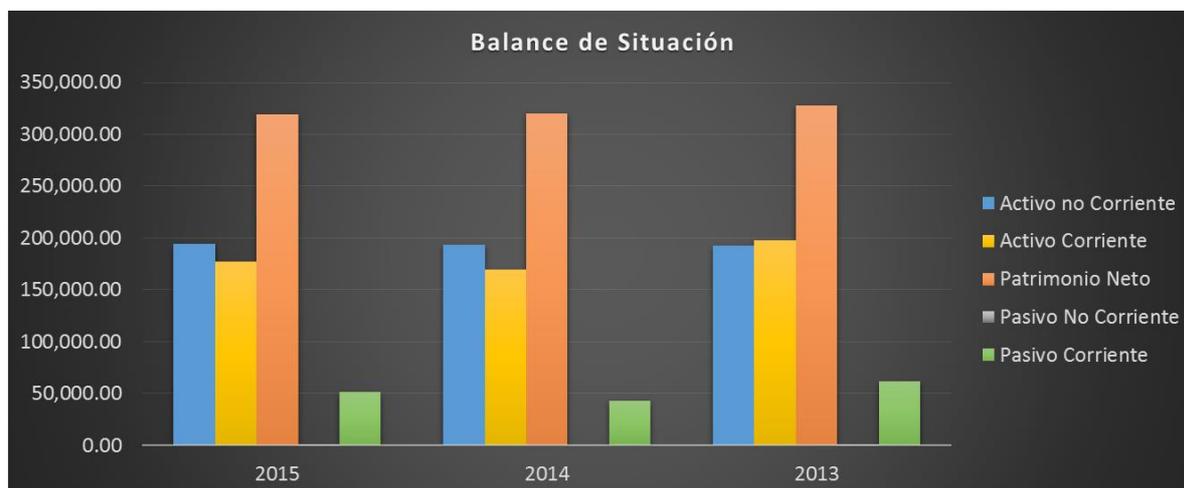
Analizando el *Patrimonio Neto*, que es la principal masa patrimonial con un 86% del tamaño total, formada en su totalidad por recursos propios, tipología muy común de las empresas que siguen políticas de gasto y crecimiento conservadoras. La partida dentro de esta más elevada son las *Reservas Voluntarias* que alcanzan la cifra de 397.703€, debido a que la empresa, como bien se ha indicado a lo largo de este proyecto, no ha distribuido nunca dividendos y posee inversiones a largo plazo, permitiéndole actualmente que la segunda partida más elevada, que son los resultados de negativos de ejercicios anteriores con un valor de -96.770€, no merme la situación que la empresa actualmente lleva.

La sociedad al registrar pérdidas más de cuatro años consecutivos se podría hablar una quiebra técnica, pero debido a que las pérdidas están siendo sufragadas con las reservas voluntarias que tiene y a la facilidad del pronto cobro y del tardío pago a proveedores,

se le solventa el problema en mayor o menor medida. Sin embargo la empresa tiene serios problemas que tarde o temprano deberá afrontar, debido a que estas reservas no le duraran toda la vida.

Aun así observando un análisis horizontal en el tiempo, y así poder hacerse una idea de la evolución llevada por la empresa. Se afirma que tanto las inversiones y los activos inmovilizados formantes del *Activo No Corriente* se mantienen prácticamente

Gráfica 5: Análisis horizontal balance 2013-2015.



Fuente: Elaboración propia. Datos Su Tienda S.L.

constantes.

Dentro del *Activo Corriente* la partida que más se incrementa es el *Efectivo* en un 7,9% en comparación con el año 2014. El resto de partidas que son el *Realizable* donde desciende unos 5 puntos y las *Existencias* que crecen casi 4 puntos. Esto demuestra que la reducción del *Realizable* proviene de una materialización en el *Efectivo* y que la partida del pasivo a corto plazo al incrementarse un 19% habla de que la empresa no ha saldado posiblemente con el *Efectivo* la parte de la deuda que tenía con los acreedores comerciales o proveedores, demostrando a su vez en el incremento de las *Existencias* una posible caída de las ventas.

Tanto la partida del efectivo como la reducción del resto se reflejan también en la reducción del Pasivo Corriente. Para mayor conocimiento de la actividad de la empresa en cuanto a las variaciones relacionadas este año, se debe analizar su política de inversión y financiación. Se examina brevemente el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF).

Tabla 10: Estado de origen y aplicación de fondos. Política de Inversión-Financiación.

	Aplicaciones		Origen
Activo No Corriente	1478.64	Amortización	1,008.88
Perdidas Resultado	835.91	Pasivo No Corriente	1,200.00
	Fondo de Maniobra		- 105.67
Existencias	2913.91	Pasivo Corriente	8166.40
Efectivo	5,998.18	Realizable	851.36
	Fondo de Maniobra		- 105.67

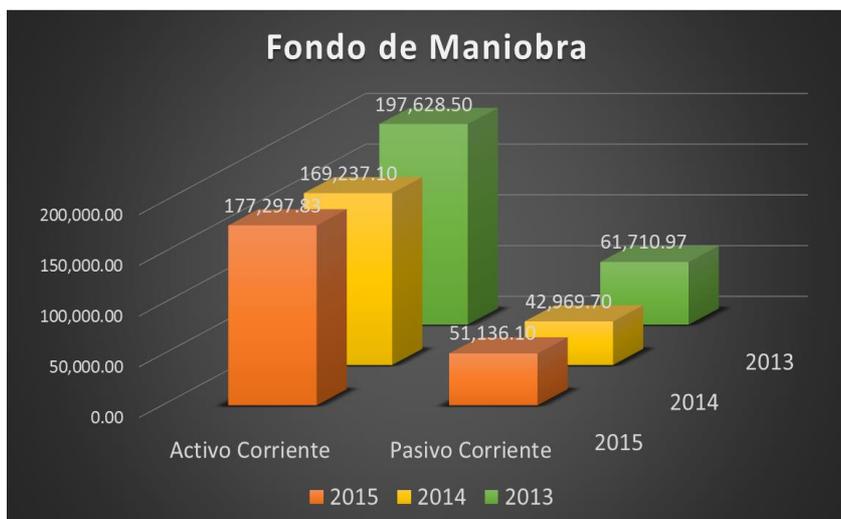
Fuente: Elaboración Propia. Datos Su Tienda S.L.

Si se ojea en los orígenes y aplicaciones a largo plazo, el patrimonio neto al parecer no ha sufrido variación alguna traduciéndose que los recursos propios hasta la fecha no han sufrido modificaciones. Sin embargo el decrecimiento que se veía que sufría en el *análisis horizontal*, es ocasionado por las pérdidas del ejercicio 2015 que alcanzan la cifra de 835€.

La *Amortización del Inmovilizado* ha sido dirigida levemente a un incremento del *Activo No Corriente*. Y el cuadro del EOAF también señala que tanto las pérdidas como la parte restante del *Activo no Corriente*, han sido financiadas con el aumento del *Pasivo no Corriente*. Los recursos a corto plazo, como el aumento de las *Existencias* o el *Efectivo* provienen del incremento del *Pasivo Corriente* y la reducción del *Realizable*. Esto ha provocado una reducción del *Fondo de Maniobra* en 105.67€.

Esta escena demuestra que la empresa se recupera de unos años muy arduos. Donde viendo la evolución de las *Perdidas* o la evolución de la reducción del *Fondo de Maniobra*, denota una mejoría en toda regla, y más aún al no ver una escena de activos a corto plazo haciéndose cargo de las pérdidas como ocurría en años anteriores.

Gráfica 6: Análisis horizontal del Fondo de Maniobra 2013-2015.



Fuente: Elaboración propia. Datos Su Tienda S.L.

Haciendo una analítica muy breve del Fondo de Maniobra, de la liquidez, y del endeudamiento, se obtendrá una mejor imagen de la situación de la organización.

El Fondo de Maniobra es positivo a lo largo de los años, permitiendo a la empresa responder frente a las obligaciones a corto plazo, lo que aun goza de una buena aparente salud económica. Esto empieza a reflejar que la empresa no

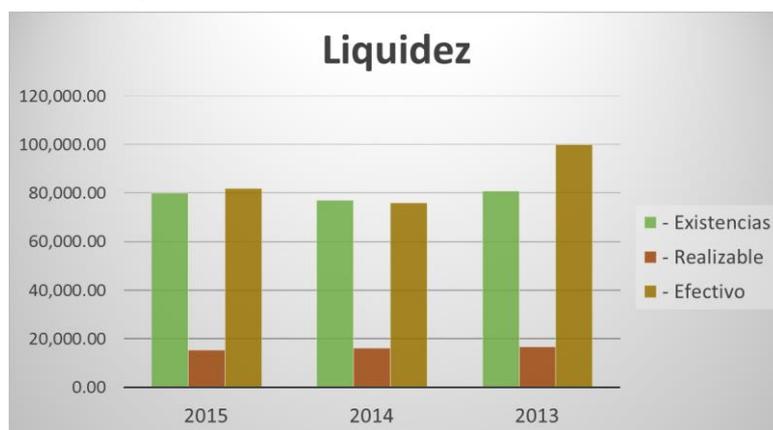
tiene tan mala salud económica como se creía, pero no significa que a largo plazo cambie, debido a la acumulación de pérdidas. Lo que requerirá adoptar medidas.

El Fondo de Maniobra se va reduciendo a lo largo del tiempo, y que poco a poco es menor la merma que sufre a lo largo de los años, algo positivo dentro de lo que acontece a la empresa. La reducción del año 2014 al 2015 es ínfima con un 0,08%.

En el análisis de la situación de liquidez y endeudamiento se esclarece cualquier duda sobre la posible situación de la empresa.

Si se contempla el ratio de *Liquidez General* y se compara con el de *Tesorería* o *Disponibilidad*, lo que se aprecia es una pérdida significativa de rentabilidad por el exceso de liquidez, sobrevenido principalmente por la partida tan elevada de efectivo disponible, lo que conlleva que la empresa tenga un exceso de recursos.

Gráfica 7: Análisis horizontal de la liquidez 2013-2015.



Fuente: Elaboración propia. Datos Su Tienda S.L.

Tabla 11: Ratios de Liquidez y Endeudamiento.

	2015	2014	Intervalos
Ratios de liquidez			
Ratio de liquidez general	3,47	3,94	1,5
Ratio de tesorería	1,90	2,15	0,8 - 1
Ratio de disponibilidad	1,60	1,77	0,1 - 0,4
Ratios de Endeudamiento			
Ratio de endeudamiento	0,14	0,12	0.4 - 0.6
Ratio de autonomía	6,10	7,44	0,7 - 1,5
Ratio de solvencia o garantía	7,10	8,44	>1

Fuente: Elaboración Propia. Datos Su Tienda S.L.

En los ratios de endeudamiento la empresa vuelven a confirmar que tiene un exceso de recursos propios, que goza de autonomía financiera, y que es una empresa conservadora pero que está perdiendo rentabilidad. El ratio de Solvencia o Garantía indica cuando es superior a 1,5 que la empresa tiene buena salud financiera, ella tiene 7,10. El de autonomía indica pérdida de rentabilidad cuando es superior a 1,5 y la empresa presenta 6'1. Estas dos últimas serian pruebas fehacientes de ello.

En comparación con el año anterior empeora en todos los aspectos, debido principalmente a un incremento en un pasivo corriente en un 19% lo que empeora levemente los resultados del análisis de ratios. Sin embargo esto no significa que la

empresa se encuentre en una mala situación, al revés sigue gozando de buena salud y debe de reutilizar mejor sus excesos en liquidez para poder rentabilizar el capital que actualmente tiene parado.

4.2.9.2 Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Para analizar correctamente la cuenta de pérdidas y ganancias se va a elaborar un documento a partir del original que permite saber mejor como opera entre sus *Ingresos* y sus *Gastos*, así como el *Margen*, el *Valor Añadido* y el *EBITDA*, para ver mejor la diferencia entre ventas y costes directos de comercialización, como opera la compañía viendo el nivel de riqueza generada por la actividad de la empresa, a fin de conocer cuál es el resultado que generan flujos de caja y evaluar su productividad.

Tabla 12: Márgenes de Venta.

Márgenes de Venta	2015	2014
	27%	24%

Fuente: Elaboración propia.

De hecho la empresa tiene un *Margen Bruto* positivo, lo que supone un buen índice de actividad comercial de la empresa, que se incrementa respecto al año anterior en un 6,5% a diferencia de la *Cifra de Negocios* la cual decrece en casi un 3,6% sin embargo, los *Costes de Venta* se redujeron casi el doble que las ventas lo cual provoca ese mayor margen de venta, y un registro superior de beneficios.

Tabla 13: Análisis técnico de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

	2015	2014	Variaciones
Ventas	348,701.31 €	361,560.09 €	-3.56%
Coste de venta (CV)	-256,136.95 €	-274,652.78 €	-6.74%
Margen bruto	92,564.36 €	86,907.31 €	6.51%
-Otros Gastos de explotación	-35,016.83 €	-36,720.85 €	-4.64%
+Otros Ingresos de explotación	4,342.20 €	3,229.97 €	34.43%
Otros Resultados	15.23 €	189.99 €	-91.98%
Valor Añadido Bruto	61,904.96 €	53,606.42 €	15.48%
-Gasto de personal	-62,044.89 €	-61,751.92 €	0.47%
EBITDA	-139.93 €	-8,145.50 €	-98.28%
-Amortización	-1,008.88 €	-2,523.22 €	-60.02%
BAII	-1,148.81 €	-10,668.72 €	-89.23%
+Ingresos financieros	34.26 €	28.06 €	22.10%
BAI	-1,114.55 €	-10,640.66 €	-89.53%
-Impuesto de Sociedades	278.64 €	2,660.19 €	-89.53%
Resultado	-835.91 €	-7,980.47 €	-89.53%

Fuente: Elaboración Propia. Datos Su Tienda S.L.

El *Valor Añadido* es positivo y se amplía en más de un 15% respecto al año anterior, lo que significa que la empresa sigue generando riqueza, y crece con cautela. Aun así el *EBITDA*, es negativo lo que podría dar a entender una situación negativa, pero en

comparación con el año anterior es un 98% menor, lo que es un buen ejemplo del aumento de riqueza económica, que se venía diciendo con el *Valor Añadido*, que la empresa está generando. Esto se debe a que el incremento del margen bruto sumado con la evolución positiva de la partida de otros gastos y los ingresos de explotación.

La empresa está creciendo dentro de lo que cabe, incluso con una leve reducción de las ventas, y posiblemente si sigue así el año 2016, tras la despedida del otro empleado a finales de 2015, repuntará ligeramente con un resultado positivo e incluso más de lo esperado. Lo que denota una mejora de la eficiencia productiva.

El resultado final es como ya se conocía, negativo y las pérdidas acumuladas de años anteriores aún están pendientes de solventarlas, pero si se fija el horizonte desde el inicio de la crisis son las pérdidas más bajas registradas desde entonces.

En relación a la *Rentabilidad Económica (ROI)* y a la *Rentabilidad Financiera (ROE)*, no se puede sacar conclusiones más allá de lo expuesto, ambas mejoran con el paso en el año 2015 respecto al 2014 (*Tabla 14*) pero al tener un resultado negativo del ejercicio estas son negativas. Si bien es cierto mejoran respecto al año anterior debido a la minimización de las pérdidas. El *Rendimiento* o *ROI* no se puede comparar pues es negativo sin embargo al no haber pasivo con coste por la no existencia de préstamos con entidades de crédito o terceros, el coste de la deuda es inexistente.

Tabla 14: Análisis de la Rentabilidad. ROE y ROI.

	2015	2014	Variaciones
Rentabilidad económica (ROI)	-0.31%	-2.94%	-89.48%
Rentabilidad financiera (ROE)	-0.26%	-2.49%	-89.50%

Fuente: Elaboración Propia. Datos Su Tienda S.L.

Respecto a la rentabilidad financiera, y descomponiéndola en el *método de Parés*, pocas conclusiones se pueden sacar, el apalancamiento financiero con un valor de 1'12 es superior a 1 lo que indica que el aumento del endeudamiento sería bueno para aumentar la rentabilidad financiera. Sin embargo al presentar una rentabilidad económica negativa, como se indica, el coste de la deuda no podría ser cubierto.

La parte de rotación de activos es bajísima inferior a 1 pero debido a la partida de *inversiones a largo plazo* que forma parte del activo no corriente como se indicaba en párrafos anteriores. Si se corrige y se omite las inversiones en el activo es 1'5, lo que demuestra una rotación de activos más real. La corrección asumida es la eliminación de la partida de inversiones, para un cálculo más real de la situación.

Respecto al efecto fiscal es menor que 1 y se mantiene constante respecto al año anterior, sin embargo estos son negativos y se los deducirá cuando registre beneficios.

En general, se puede apreciar de manera global con todo el análisis realizado que la compañía está poco a poco creciendo, y con las medidas adecuadas que se presentarán

en el Plan de Marketing, la empresa puede crecer hasta llegar a unos resultados muy buenos acompañados como no, del crecimiento del mercado.

No hay necesidad de endeudarse, para aumentar la rentabilidad financiera, pues principalmente hay que hacer poco a poco medidas para aumentar las ventas, e ir creciendo, actividades comerciales como promociones en temporadas bajas o publicidad fuera de la área de influencia para extender su presencia entre otras que se detallaran en el Plan de Marketing. Para ello sería necesario que reutilizase su efectivo líquido, debido a la pérdida de rentabilidad de los recursos propios.

No obstante sería recomendable que la empresa enajenara parte de sus activos no corrientes, que no le aportan ninguna rentabilidad parados, como es el caso de las inversiones a largo plazo que se encuentran dentro del activo no corriente y que han permanecido invariables a lo largo del horizonte temporal. Añadir también que la empresa hizo bien, reestructurando sus trabajadores al subcontratar una empresa de transporte e instalación y despidiendo un empleado adaptándose así a la demanda.

En definitiva el *Fondo de Maniobra* positivo y reducción considerable del *EBITDA*, unido al sentimiento de mercado español para los próximos años, la empresa presenta unas cuentas coherentes y con posibilidad de avanzar en la senda del crecimiento y la generación de beneficios.

4.3 Diagnóstico de la Situación

El diagnóstico de la situación, es un resumen visual al análisis previo que se ha realizado desde lo externo o más general, a lo interno o más particular que afecta a la compañía. Donde de un modo más visual se detecta del análisis externo las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, y del análisis interno las debilidades y fortalezas.

Puede ocurrir que alguno de los puntos fuertes suponga una ventaja competitiva frente a la competencia, esto supone que la empresa tenga algún aspecto mejor que el de su competencia y además el cliente lo valora. Un ejemplo de ello es la proximidad de las tiendas físicas de electrodomésticos.

Al final las ventajas competitivas son las que aseguran a determinados clientes que valoran ese valor añadido que se tiene por encima de la competencia.

4.3.1 DAFO

El DAFO, es una herramienta analítica que permite de un modo más fácil analizar los cuatro aspectos más relevantes que afectan una empresa. Supone la etapa previa al planteamiento estratégico que se va a seguir en el siguiente capítulo donde se detallaran los objetivos, las estrategias, las acciones y las propuestas en general a través del plan de marketing. Dentro del DAFO se distinguen dos grupos: los elementos externos o no controlables por la empresa y los elementos internos o controlables por la empresa.

Las oportunidades son elementos externos al negocio que pueden favorecer al cumplimiento de metas y acciones. Las amenazas son también elementos externos al negocio y por lo tanto tampoco controlables, que perjudican o pueden fastidiar el cumplimiento de las metas o acciones que se quieren llevar a cabo.

Las fortalezas por otro lado son factores internos del negocio que favorecen el cumplimiento de las metas. Y las debilidades son también factores internos y controlables que pueden dañar el cumplimiento de esas mismas metas.

DEBILIDADES

- Malos hábitos e inmovilismo frente a las nuevas tecnologías.
- Falta de planificación en cuanto al Marketing y organización estratégica.
- Falta de una misión, visión y valores definida.
- Falta de unos objetivos claros a futuro y determinación de las acciones.
- Caída de las ventas de la gama marrón.

- Falta de constancia en las acciones emprendidas.
- Falta de determinación de más estrategias y planificación.
- Necesidad de Integración de un blog o sección de noticias dentro de la página.
- No segmentación ni posicionamiento.
- Falta de modernización y adecuación de la web.
- Mala organización de las estanterías y escaparates.
- Necesidad de mejora y cambio de algunos aspectos para mejorar la imagen.
- No utilización de la publicidad de Display y YouTube.
- No realización de promociones y sorteos.
- Ningún evento de llamada al público.
- Falta de adaptación al móvil de la web.
- Defectos en la descripción de producto.
- Cartelería inadecuada para la tienda física.
- Falta de unión entre la organización Online y Offline.
- Reducción del fondo de maniobra.
- Pérdida de rentabilidad de efectivo disponible.
- Rentabilidad financiera y económica negativas.
- Percepción por parte de los consumidores de caros

AMENAZAS

- Caída de los ingresos medios por hogar.
- Decrecimiento de la población española.
- Incertidumbre política.
- Derecho mínimo legal de devolución del producto (14 días).
- Aumento del índice de pobreza.
- Persistencia del problema con Grecia y su posible efecto en la economía de España.
- Fuerte competencia Online y Omnicanal.
- Empresas del sector Online muy consolidadas y con los clientes muy fidelizados.
- Alto poder de los compradores dadas las características del mercado vendedor.
- Fuerte amenaza de entrada en la venta Online debido a sus bajos costes.
- Fuerte competencia de las grandes infraestructuras.

FORTALEZAS

- Crecimiento de las ventas.
- Mejora del margen bruto.
- Mejor resultado del ejercicio.
- Buen fondo de liquidez y de tesorería.
- Mejora general de las cuentas de la tienda.
- Página web ya en el mercado.
- Redes sociales algo potenciadas.
- Fondo de maniobra positivo.

- Incremento de las ventas de gama blanca.
- Valores de cercanía a las persona.
- Calidad de la atención al cliente y el buen servicio postventa.
- La confianza de toda la vida.
- La proximidad al estar en la urbe.

OPORTUNIDADES

- Mayor equipamiento de tecnología de información y comunicación en las viviendas
- Crecimiento de los usuarios frecuentes de Internet
- Aumento de los usuarios que compran en Internet. Gasto medio en torno a los 280€.
- Los que no compran en Internet, es por ver y tocar el producto y fidelidad a la tienda.
- Freno a la caída de las viviendas que se inician.
- Crecimiento general del comercio minorista. En Valencia 4,5% de tasa de crecimiento en ventas.
- Mayor cantidad de personas en España entre el rango de edad de 30 a 50 años.
- Crecimiento paulatino de la Economía Española.
- Buenas previsiones en cuanto al flujo de crédito, consumo, Euribor para las familias con hipotecas y estabilización de la caída de viviendas.
- Crecimiento coherente del IPC.
- Auge del uso de teléfonos móviles y tabletas para navegar y comprar por internet.
- Los hogares con pareja son los más numerosos.
- Crecimiento del mercado de tecnologías del hogar en 6,8 puntos en 2015.
- Sigue la compra física teniendo un importante peso en el mercado.
- Mayor cuota de mercado en manos de las tiendas tradicionales de proximidad.
- Pocas empresas usan redes sociales.
- Crece la demanda del concepto de Omnicanalidad entre los consumidores.
- Próxima inversión logística de Activa y nuevas herramientas innovadoras.
- Experiencia en el sector

4.3.2 CAME

La metodología CAME establece pautas de actuación frente al análisis DAFO, las cuales serán de gran ayuda en la determinación del Plan de Marketing: para la corrección o potenciación de los factores internos y para permitir a la compañía defenderse o aprovecharse de los factores externos.

CORREGIR – Debilidades

Corregir las debilidades a través de las estrategias y acciones de *Reorientación*.

- Aplicando formación adecuada par a la concienciación de la repercusión de las nuevas tecnologías.
- Ofrecer como hoja de ruta y guía la planificación mediante un plan de marketing.
- Dotación de personalidad a la compañía y determinación de las mejores estrategias corporativas más adecuadas.
- Determinación de unos objetivos cuantitativos y cualitativos reales y medibles, a lo largo de un horizonte temporal de un año.
- Reducir los márgenes de beneficio en la gama marrón, dotación de mayor valor a la compañía para reducir la sensibilidad al precio de sus clientes, aportándoles un beneficio más allá del producto esencial.
- Ser constantes en las acciones que se desarrollaran para el entorno online y controlar trimestralmente posibles desviaciones o incumplimiento de acciones.
- Adecuar la integración de un blog dentro de la página web, para redirigir el tráfico dentro de la propia página de compra e incrementar así el posicionamiento de buscadores.
- Segmentar y dirigir las acciones a un público en concreto, encontrar el público que valora más allá del precio.
- Reorganización de los estantes, productos y escaparates aprovechando la adecuación por la nueva marca REDfacil agrupándolos en familias y mejorando la iluminación.
- Utilizar, planificar y ejecutar campañas en internet para potenciar la compra omnicanal como Display y YouTube, apostando por las innovaciones recientes del sector y observando el camino que al parecer se está promoviendo.
- Realizar sorteos anuales para aumentar el interés por la empresa y que las personas se sientan partícipes de actividades de la nueva empresa.
- Realizar un evento a todos los clientes y habitantes de pueblos como Benifaió y alrededores, para mostrar el nuevo canal, y la nueva tienda.
- Modificar el aspecto de la página web y hacerla adaptable a las nuevas plataformas que acceden hoy en día a internet como el móvil o las tabletas.
- Mejorar el problema del stock, las imágenes y las descripciones de producto, para transmitir la confianza que los clientes se merecen usando las nuevas tecnologías que Activa va a proveer.
- Modificar cartelería, impresiones, tarjetas de visitas y volverlas más adecuadas y modernas aprovechando el cambio de imagen.
- Enajenar la partida de inversiones a largo plazo de Activo No Corriente, para recapitalizar la empresa.
- Mejorar la rotación potenciando las ventas offline y el canal online para que mejore las de la compañía ventas mejorando así su fondo de maniobra.
- Realizar inversiones adecuadas en estrategias comerciales para mejorar la imagen e incrementar ventas, evitando una pérdida de rentabilidad de la liquidez acumulada.
- Mejorar con acciones comerciales con campañas de publicidad y comunicación de imagen de marca, para reducir la percepción de los usuarios de venta a precios elevados y aumentar el valor focalizado en la cultura tradicional y servicios de valor añadido.

AFRONTAR – Amenazas

Afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades mediante estrategias y acciones de *Supervivencia*.

- Establecer reducciones del gasto para evitar vender con márgenes altos, pero sin entrar en la guerra de precios.
- Adelantarse y realizar las inversiones adecuadas para transformar rápidamente la tienda en un entorno omnicanal.
- Realizar imagen de marca sobre los nuevos valores que se deben establecer.
- Consolidarse con precios razonables y un valor más allá de la venta del producto.
- Ofrecer soluciones de todo tipo del hogar, ser líderes en el servicio de venta y por supuesto en el servicio postventa.
- No olvidarse nunca del cliente. Establecer objetivos para alcanzar tasas de respuesta inferiores.
- Adelantarse a los problemas que puedan producirse. Proactividad ofreciendo soluciones a posibles problemas que puedan acaecerse por el mal uso de alguno de los productos adquiridos en la tienda
- Crear estrategias de fidelización.
- Establecer la política de precios por gamas acorde con la imagen.

MANTENER – Fortalezas

Mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado con estrategias y acciones *Defensivas*.

- Seguir haciendo lo que el cliente valora, manteniendo los clientes que ya se tienen e incrementándolos con estrategias de crecimiento.
- Apostar por la gama blanca y potenciar las ventas a más del poblado de influencia comercial.
- Destacar, anunciar y potenciar los valores de la empresa, creándolos desde la base del nacimiento de la sociedad y sus costumbres.
- Mejorar la calidad e ir más allá, adelantándose a los problemas y siendo proactivos en la mejora continua y la actualización constante en base a la tecnología entrante.
- Seguir transmitiendo la seguridad de una tienda de siempre pero con la tecnología del momento.
- Ofrecer esa experiencia, asesorando en todos los canales, por teléfono, por correo electrónico y presencialmente siempre siendo honestos y aportando el mayor valor al cliente. Establecer un chat en vivo en la web.
- Ofrecer servicios más allá de los presentes en el mundo, innovar pensando en el cliente.

EXPLOTAR – Oportunidades

Explotar las oportunidades mediante estrategias y acciones de *Ataque y Posicionamiento*.

- Aprovechar que el mercado de venta online crece a ritmos acelerados para incrementar ventas por este canal.

- Ofrecer valor por las redes sociales y el blog mediante contenido de calidad con consejos y recomendaciones relacionadas con los productos.
- Ofrecer promociones por la compra de todos los electrodomésticos del hogar. O por más de un número determinado de piezas.
- Enfocarse con estrategias adecuadas de publicidad a un público objetivo entre 30 y 50 años que es el más mayoritario.
- Aprovecharse del impulso de la económica para realizar promociones y recordar a los clientes que se está ahí.
- Informarse y adelantarse a las innovaciones que vienen del sector de electrodomésticos de las manos del mayorista Activa, para estar de los primeros.
- Apoyar una transformación omnicanal, adecuada y sin fisuras para el cliente, donde todo está perfectamente bien integrado.
- Aprovechar esa importancia de proximidad para hacer hincapié en los valores de la nueva empresa omnicanal REDfacil.

4.3.3 Evaluación

La evaluación supone la comparación y analítica de los diferentes puntos antes señalados en el DAFO y el CAME. Para realizar una correcta valoración de la situación que a la empresa se le presenta.

Empezando por las debilidades y su corrección a través de estrategias de reorientación. Se debe de cambiar estructuras dentro de la firma que bloquean la predisposición a las nuevas tecnologías, aplicando formación adecuada para la concienciación de la plantilla de trabajadores del cambio del entorno. Así como de la identidad, es necesario que la empresa tenga una identidad, que posiblemente tubo en sus inicios hace más de 30 años y que poco a poco fueron perdiéndose, hace que de necesidad tener una visión, misión, valores, objetivos, planes y sobre todo una organización al futuro, para adaptarse.

Determinados cambios que se sugerirán en el plan de marketing entran acorde con un cambio y personalización de la identidad como se nombraba, como la reorganización del material de oficina, la mejora del diseño de la cartelería la web o incluso los detalles más pequeños como las tarjetas. Esa personalidad se enfocará más a un público segmentado, por gusto e intereses en la medida de lo posible y frente a la dificultad de tener un portfolio tan general de productos que entran en los gustos de toda la población prácticamente.

Para esa personalización como se ha señalado, será necesaria la ejecución de campañas comerciales que se dejaron de lado, incluyendo los sorteos, las nuevas herramientas de internet, el blog y las redes sociales.

La empresa protagonista de todo el desarrollo de este proyecto vislumbra amenazas que se pueden corregir con las medidas oportunas. Debido a la reducción del nivel de ingresos medios por hogar en los últimos años, el aumento del índice de pobreza y la compresión del gasto por vivienda a niveles más bajos desde la última década provoca

la necesidad de reducir los márgenes lo suficientemente pero sin entrar en la competición de la guerra de precios.

Las nuevas políticas en materia de protección al consumidor, como el alto poder de los consumidores al tener un acceso más elevado a la demanda tanto de competidores online como offline y los recientes que están presentes en ambos canales la vez ofreciendo experiencias omnicanal, hace que prime a la empresa el hecho de realizar las inversiones necesarias en su negocio, para adecuarse a la transformación del entorno. Consolidarse con un valor más allá de los servicios y productos ofrecidos, de la transformación del núcleo de este sector ofreciendo un servicio más especializado, personalizado y adaptado a las nuevas tecnologías, para así poder fidelizar al cliente

Otros problemas de carácter más independiente como el decrecimiento de la población española, la incertidumbre del gobierno español o los problemas con Grecia y su impacto en la economía, hace que se deban tomar conciencia del mercado de más cerca, mantenerse al día de las noticias e intentar no asumir riesgos que requieran muchos recursos.

Las estrategias defensivas para el mantenimiento de las fortalezas, es seguir conservando esa confianza que durante tantos años les han dado los clientes, esa confianza basada en la experiencia y en las personas que se encuentran detrás del mostrador, por la capacidad de resolución de conflictos y problemas. Mantener a esos clientes, apostar por las gamas de mayor venta, y seguir perteneciendo al pueblo donde se reside, sin olvidarse de que ellos son el principal núcleo de la empresa.

Seguir ofreciendo esa calidad en el trato, en la personalización a cada cliente y seguir siendo la tienda que transmite la seguridad de una tienda de toda la vida, donde los clientes saben que siempre pueden acudir a resolver sus problemas. Pero sobre todo seguir haciendo las gestiones externas de las cuales a pesar de no ser necesarias o no extraer beneficio económico alguno, potencian la cultura, servicio y valores de estar al lado del cliente, que durante tanto tiempo el mercado de empresas parece haber olvidado.

Finalmente explotar las oportunidades para posicionarse en el nuevo paradigma económico, como el crecimiento de la venta online, el valor y cultura por las redes sociales y blogs, las promociones no hechas por la competencia que forman parte de la personalización del producto, tener la capacidad al ser una empresa pequeña de adaptarse más rápido a los cambios que sucedan como la capacidad de ofrecer una experiencia de compra sin fisuras independientemente del canal de compra y aprovechándose del valor más antiguo que parece algo descuidado, aquel que da el comercio de proximidad.

Capítulo 5

PLAN DE MARKETING

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Introducción

El plan de marketing es un documento que servirá de hoja de ruta para la determinación de unos objetivos, que conllevaran unas estrategias que se ejecutaran mediante unas acciones bien planificadas y controladas. Así pues este documento permitirá conseguir unos hitos en un tiempo determinado. Actualmente servirse sin un plan de marketing estructurado y bien detallado es como volar en un cielo de tormentas sin unas coordenadas de destino bien definidas, lo que deja a la merced de la suerte el resultado del viaje en cuestión.

La fijación del siguiente plan se ha elaborado en conjunto con la dirección de la organización, con la participación de todos sus trabajadores y acorde a la posición en la que se encuentra la empresa entre todos los detalles que se han ido especificando en todo el análisis.

La realidad del mundo donde se encuentra la firma, como se ha ido detallando a lo largo de esta investigación, ha cambiado. La modernización de la organización es necesaria para poder desarrollarse en el mercado de mejor manera, permitiendo alcanzar un éxito más medible, más acertado y menos dejado a la incertidumbre. Pudiendo pivotar las ideas o las acciones de manera rápida perdiendo el menor dinero posible.

“La deriva estratégica es la tendencia de las estrategias a desarrollarse de manera incremental, sobre la base de las influencias históricas y culturales, pero hace que no sean capaces de mantener el ritmo de un entorno cambiante. [...] Es importante comprender las razones y las consecuencias de la deriva estratégica, no sólo debido a que son comunes, sino también debido a que ayuda a explicar porque las organizaciones a menudo pierden impulso. [...] Aunque la estrategia de un organización puede continuar cambiando de manera incremental, pueden no cambiar en línea con el entorno.” (Gerry y Kevan, 2010, pp. 129-131)

Para el correcto desarrollo de los siguientes puntos se definirá lo que actualmente las empresas modernas definen, cuando inician su actividad, que es la determinación de la UPS, o Propuesta Única de Venta. Más explícitamente la respuesta al *¿por qué van a comprar los clientes a REDfacil.es en vez de al resto?*.

Por eso la Propuesta Única de Venta de la empresa será: *la tienda de proximidad, que ahora ofrece una experiencia omnicanal, de confianza, que está a tu lado y que siempre*

lo va a estar, la tienda que hace las cosas fáciles en tus compras y permite que te marches con total seguridad, para que no te preocupes de los problemas futuros, para que no pierdas tiempo y siempre estés seguro de que todos tus problemas, que puedan ocasionarse a lo largo de la vida útil del producto comprado, se resolverán con la garantía y rapidez que ofrece el servicio de una tienda de cercanía.

Después del análisis DAFO, y tras la acentuación del párrafo anterior, se debe unificar en una única marca Activa Electrodomésticos Castiblanques y REDfacil.es, por eso en adelante Castiblanques ocupará un nombre secundario, ya que no se puede o no se debe de eliminar por los clientes que durante toda la vida les han conocido por el apellido del dueño. Sin embargo, todo desde el detalle más grande hasta el más pequeño, incluirá el nombre de REDfacil.es y al lado Electrodomésticos Castiblanques en tamaño inferior, para introducirse poco a poco como la marca definitiva que es REDfacil.es en la era de la distribución omnicanal sin olvidar los valores.

5.2 Misión, Visión y Valores

La misión, la visión y los valores forman parte de la estrategia competitiva, sin embargo se han desglosado en un único apartado por delante del apartado de los objetivos debido a que la empresa no tenía prácticamente claro o bien enfocado ninguno de ellos como se ha visto en el análisis interno.

Estos tres conceptos determinaran la forma en la que la organización operará, además de anunciar cuáles serán los propósitos y la razón de su existencia y a lo que pretende llegar a ser tanto en este presente como en el futuro próximo.

La **Misión** debe de ser clara (*tabla 15*), comprensible, breve, fácil de recordar, específica, acorde con el sector, contundente, realista, flexible y por supuesto bien enfocada. REDfacil.es pretende identificarse como:

- Fácil, rápido y cómodo de comprar.
- Servicio perfecto.
- Experiencia en el sector.
- Cercanía y proximidad.
- Confianza y seguridad.

Tabla 15: Misión.

Somos la tienda de electrodomésticos del momento que lo hace aún más fácil, aún más seguro

Fuente: Elaboración Propia.

Con la palabra *Fácil*, ganan el terreno de lo rápido y cómodo, lo que también se entiende como próximo, pues lo que es próximo es más fácil que lo que es lejano. Con la palabra *Seguro*, copan el terreno de la confianza, el valor más importante que se está recuperando actualmente en contexto social.

La **Visión**, debe responder a cuál sería la imagen ideal del negocio, que se hará en el futuro y como se hará (*tabla 16*).

Tabla 16: Visión.

Queremos ser líderes en el servicio de venta y postventa.

Fuente: Elaboración Propia.

REDfacil.es debe vender algo más que electrodomésticos, situarse como la empresa de proximidad líder en el servicio postventa. Innovar en sus formas y canales de comunicación con sus clientes. Por eso la clave reside en no fallar nunca al cliente y fidelizarlo desde el primer momento que entra en la tienda, ya sea su entrada por medio online u offline. Lo que permitirá a largo plazo que el cliente evangelice la marca de REDfacil.es.

Los **Valores**, deben ser reales y deben definir bien las dos premisas anteriores pero sobretodo, ir más acorde con la última y redactarse de manera cercana (*tabla 17*).

Tabla 17: Valores.

Ofrecer un servicio de calidad que satisface las necesidades reales de los consumidores, ofreciendo un valor duradero porque este es nuestro factor determinante.
Trabajar por una mejora continua a través de la innovación comercial tanto de la parte interna como de la externa de la empresa, con el fin de mejorar la experiencia del usuario en la compra de elementos del hogar.
Asesorar y ayudar de manera honesta , desinteresada y sin persuasión invasiva, ofreciendo una atención de tu a tu (one to one).
Crecer con nuestros clientes , crear una comunidad así como una relación bidireccional tanto para la aceptación de críticas constructivas, así como de halagos motivadores, para avanzar alrededor de las necesidades y para devolver ese crecimiento a la sociedad .
Trabajar para ti , para que ganes en tiempo, mediante la eficiencia desarrollada a lo largo de nuestros años de experiencia que nos permite gestionar de manera más rápida cualquier problema que tengas con los productos adquiridos con nosotros.
Y estar a tu lado siempre , y nunca dejarte solo. Porque sabemos que para llegar lejos, tenemos que estar cerca.

Fuente: Elaboración Propia.

5.3 Objetivos

Los objetivos deben ser concretos, realistas y coherentes con la empresa protagonista, en este caso por doble partida porque tendrán que cohesionarse y apoyarse entre sí al tratarse de un mismo modelo de negocio pero que opera en dos canales a la vez.

Para iniciarse en la proposición de objetivos, se necesita distinguir entre dos tipos: los cuantitativos y los cualitativos. Los primeros son metas numéricas, medibles y concretas. Los segundos son más difíciles de medir, genéricos y menos tangibles pero igual de importantes.

Se comenzará por el establecimiento de los **Objetivos Corporativos**. Estos objetivos serán para los próximos dos años, y vinculados con la actual situación de mercado.

1. Rentabilidad

Aumentar la rentabilidad a corto plazo y a largo plazo haciendo que la empresa salga de la penumbra que le ha perseguido estos años aprovechando también el impulso que le da el entorno macroeconómico.

2. Crecimiento

Hacerse fuerte creciendo en número de clientes y ventas, ampliando el área de influencia comercial gracias a la facilidad de la tienda online e internet, aumentando así el volumen de facturación a través del impulso que le da el mercado, debido a las previsiones de crecimiento en la demanda de los electrodomésticos y el cambio de hábitos en el consumidor que está llevando a la compra online en los últimos años.

El crecimiento debe ser moderado, empezando por los poblados más cercanos, abarcando poco a poco más área de influencia comercial, llegar a la provincia de Valencia, y después abarcar toda la Comunidad Valenciana.

3. Consolidación

Pisar sobre seguro, afianzar los pueblos conquistados y abarcados en la etapa de crecimiento, establecer estrategias de fidelización adecuadas para consolidarse con los valores de marca.

Hoy en día los conceptos se han renovado mucho a raíz del avance del mundo digital, los objetivos actualmente deben ser basados en las siglas en inglés SMART, o lo que es lo mismo en español: específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos a tiempo.

Para conseguir los objetivos corporativos deberán de apoyarse de unos objetivos más cercanos y tangibles. A continuación, se definirán los objetivos del Marketing, tanto

cualitativos como cuantitativos, enfocados desde el punto de vista de ofrecer una experiencia omnicanal de la que se ha hablado a lo largo de todo este proyecto.

Objetivos Cualitativos:

A Corto Plazo.

1. Mejoras en la web e integración del blog o sección de noticias dentro de esta.
2. Introducir y mostrar a los clientes de la tienda física la posibilidad de compra a través del nuevo canal online para aumentar el tráfico en la Web, de gente de Benifaió.
3. Mejorar la experiencia de compra del usuario, remodelando la web a los estándares más actuales.
4. Simplificar el proceso de pago de seis pasos a menos de tres como la competencia.
5. Mejorar los niveles de satisfacción después de la adquisición de un producto, preguntando al cliente sobre su producto semanas después.
6. Establecer programas de fidelización del cliente, como catálogos de puntos, contenido útil en internet y sorteos, entre otras actividades.
7. Aumentar la notoriedad de la marca REDfacil mediante publicidad.
8. Aumentar influencia comercial de Benifaió a cinco municipios colindantes. Almussafes, Alginet, Sollana, Algemesi y Silla. Mediante publicidad online y offline.

La mejora de la experiencia de usuario es necesaria para que el cliente se lleve una buena impresión del lugar donde compra. La simplificación del proceso de pago, permite una compra más rápida de un producto lo que facilita y agiliza el procedimiento. La mejora de los niveles de satisfacción permite que el cliente se sienta mejor tras su compra, conociendo su opinión o críticas después de esta, lo que permite a la empresa estar trabajando constantemente en la mejora de sus procesos. La ampliación de la notoriedad de la marca es necesaria para la expansión y crecimiento de las ventas y clientes a largo plazo.

A Largo Plazo.

9. Realizar email marketing con consejos y ofertas.
10. Aumentar el rendimiento del personal de la empresa. Establecer una estructura organizativa más eficiente y motivar al personal. Establecer un cronograma de rutinas.
11. Ampliar la gama de servicios ofrecidos y soluciones para el hogar. Ofrecer servicios subcontratados de fontanería, electricidad, montaje e investigar cuales más serian relevantes.
12. Consolidar una reputación online y offline. Usar sellos de confianza online, y mostrar las valoraciones de los clientes satisfechos, contestar a las quejas y ser proactivos en los problemas.

13. Posicionarse y ser visibles en internet en la provincia de Valencia. Seguir aumentando la notoriedad de REDfacil. Utilizar técnicas SEO para posicionarse de manera natural y entrar en los Marketplace como eBay.

La necesidad de una reorganización de los recursos humanos de la empresa es una necesidad de vital importancia para mejorar la eficiencia, la actual falta de separación de tareas, de jerarquización de los empleados y de la nueva distribución tras la implantación web, hace que sea importante pero no urgente la necesidad de una reestructuración de las tareas de la organización, lo que requerirá de planificación para llevarla a cabo.

La ampliación de la gama de servicios ofrecidos hace que las personas recuerden la marca como solución a los problemas. REDfacil debe ir más allá en aras de consolidar su misión y visión, debe buscar poder ofrecer todos los servicios posibles para ser verdaderamente los líderes en servicio de venta y postventa, es necesario que la empresa pueda ofrecer servicios de todo tipo que conlleve su sector.

La reputación es importante para la fidelización y la atracción de nuevos clientes, y el posicionamiento es necesario para mostrar todo lo anterior. Posicionarse en la provincia de Valencia es esencial para tomar las primeras posiciones en la venta en una de las capitales más importantes de España y no perder la carrera del mercado en cuanto a la tendencia creciente Omnicanal.

Objetivos Cuantitativos

A Corto Plazo.

1. Incrementar el número de registros o leads de emails en 3000.
2. Aumentar el número de clientes en la web en 1000.
3. Aumentar a 2000 *Me gusta* la página de Facebook.
4. Reducir las pérdidas de ejercicios anteriores. Enajenar la partida de inversiones a largo plazo del Activo No Corriente.
5. Obtener al menos 10 valoraciones positivas de los clientes, en Facebook y Google.
6. Reducir tasa de respuesta. Responder a los correos y mensajes de los clientes en menos de 1 hora del horario laboral.

El hecho de incrementar los registros de email, es necesario para la realización de campañas de mailing. El incremento de número de clientes en la plataforma web es al mismo tiempo un incremento de clientes para la tienda. Los *Me gusta* en Facebook permiten alcanzar cotas de difusión más altas y transmiten más confianza de cara a los visitantes de la tienda. La enajenación de la partida de inversiones a largo plazo es necesario para la compensación de pérdidas de ejercicios anteriores y para incrementar el efectivo disponible, mejorar la rentabilidad y la rotación de activos.

A Largo Plazo.

7. Incrementar el número de registros o leads de emails en 10000.
8. Aumentar el número de clientes en la web en 4000.
9. Aumentar a 6000 *Me gusta* la página de Facebook.
10. Mejorar el importe neto de la cifra de negocio entre un 3% y un 8% respecto 2015.
11. Aumentar la rentabilidad de la empresa entre un 25% y un 50% respecto 2015
12. Aumentar la rotación de activos alcanzando entre 1,5 y 3 puntos.
13. Salir de pérdidas y alcanzar entre 5000€ y 10000€ de beneficios.

Dentro de los objetivos cuantitativos no se verá aumentar la participación en el mercado debido a que la participación de la empresa es prácticamente ínfima, lo que hace ridícula su propuesta como objetivo, sin embargo el propósito de crecimiento se encuentra en un aumento de ventas y clientes.

Puede parecer que los últimos objetivos cuantitativos más específicos, como el aumento del importe de la cifra de negocio, la rentabilidad, la rotación o los beneficios, son algo ambiciosos o estipulados al azar, pero la realidad es que del año 2014 al año 2015 se han crecido en cifras que oscilan entre las propuestas (observables en las variaciones del análisis económico-financiero de la sociedad). Tal y como se ha visto y analizado tanto del entorno como del mercado, las expectativas de crecimiento son positivas. Además que el despido del trabajador en el año 2015 conllevará un ahorro y un registro de beneficios a crecimiento constante.

Con el crecimiento alrededor del 3% del PIB español, la reducción del desempleo o el crecimiento de las ventas físicas del sector en un 6,9%, un 24,1% en venta online, y la tendencia en el mercado de las tecnologías del hogar de 2015 que alcanzo el 9,2% después de un 2,1% en 2014, se está hablando de unos objetivos propuestos muy modestos y capaces de conseguir tanto a corto plazo como a largo plazo.

5.4 Estrategias Generales

En el marco de las estrategias se diferencian cuatro niveles. Estrategias corporativas definidas en la misión, visión y valores del negocio, exceptuando la estrategia competitiva (*o genérica de Porter*). Estrategias de cartera que son aquellas enfocadas sobre producto/mercado. Estrategias de segmentación y de posicionamiento, donde se identifican los diferentes tipos de clientes o potenciales clientes. Y las estrategias funcionales, donde se incluyen estrategias de fidelización y marketing relacional, además de las distintas funciones que tiene y debe asumir la compañía en el nuevo desafío.

5.4.1 Estrategia corporativa

Al tener prácticamente definida la estrategia corporativa y haber desarrollado anteriormente la misión, visión y valores, debido a que la empresa no los tenía bien definidos y era necesario definirlos antes de situar los objetivos, solo queda resaltar la *estrategia competitiva o genérica de Porter*. Las estrategias competitivas clásicas son liderazgo en costes, diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado.

Dado el modelo de negocio, dada su estructura, sus productos, y la diversidad de sus clientes, liderazgo en costes o especialización-concentración no son muy acertadas, a excepción de la de concentración en un segmento del mercado, sin embargo en el sector de electrónica y electrodomésticos, la mayor parte de los clientes provienen de muchos segmentos, pertenecientes a todas las edades.

La estrategia general más importante que la empresa tiene que adoptar es pues la *estrategia de diferenciación*. REDfacil.es debe situarse en otro plano del enfrentamiento con la competencia, ella no puede ni debe competir a precios o costes porque supondría el estrangulamiento de su actividad y su desarrollo, además de la pérdida de clientes que actualmente le compran porque buscan algo más a ello.

La diferenciación es parte de la marca, pues se identifica con la proximidad, con la facilidad, la comodidad, la seguridad y la profesionalidad, unido a una personalización desde el minuto 0 al fin de vida útil del servicio y producto de la compañía. Es necesario ser fuerte entonces en desarrollo tecnológico y comercial, resaltar los valores que la identifican por encima del precio, realizando una inversión en imagen de marca y marketing.

Esta estrategia es perfecta para la situación actual de la empresa, porque se encuentra en un momento del que ya dispone de una pequeña estructura por internet, dispone de un efectivo que pierde rentabilidad por minutos al no utilizarse, y por el exceso de recursos propios que le permiten la autonomía suficiente para moverse en el nuevo

entorno de la unificación Omnicanal y su futura difusión, aprovechando las tendencias del mercado, de la economía y en definitiva de la sociedad.

Puede parecer que la estrategia de diferenciación como algo cara, pero la realidad es que las nuevas herramientas de las que se pueden servir en internet permiten con muy poco dinero, hacer mucho, y ofrecer un servicio muy especializado tanto offline como online; es una innovación tanto tecnológica como comercial y su inversión comparado con la posible rentabilidad con los medios de promoción y difusión adecuados, es ínfima.

No obstante, REDfacil.es requerirá de una pequeña especialización o concentración, antes descartada como estrategia principal, pero sí que se utilizará como apoyo a la diferenciación. Es decir, la nueva empresa requerirá para su expansión de optar por el público mayoritario como se ha visto en la pirámide de población española, el público entre 25 y 54 años, el porqué de este público se verá en el apartado relacionado con la segmentación.

5.4.2 Estrategia de Cartera

Hay que distinguir dos mercados y un posible tercer mercado que ni siquiera ha empezado con fuerza. El primero de los mercados es el sector de venta física y tradicional de electrodomésticos, el segundo de los mercados es el de venta online que está creciendo como se ha visto a pasos agigantados, el tercer de los mercados que aún no se está desarrollando en su totalidad pero es donde apunta la tendencia, es la fusión de ambos, el mercado omnicanal.

La sociedad al tratarse de una empresa comercial, sus productos son los mismos que los de la competencia, variaran modelos, precios, funcionalidades, pero en definitiva el fabricante es el mismo. Lo que al tratarse de productos actuales en mercados actuales, la opción estratégica es la *Penetración de Mercado*.

Sin embargo la nueva división online de la empresa familiar y también donde apunta la tendencia al nuevo modelo de negocio omnicanal, supone la venta de productos actuales en nuevos mercados, lo que la opción estratégica más válida aquí es el *Desarrollo de Nuevos Mercados*.

Hasta ahora ambas estrategias señaladas reflejan estados de expansión que la empresa llevará a cabo. La estrategia de *Desarrollo de Nuevos Productos*, y la estrategia de *Diversificación* no se desarrollaran debido a que no son estimadas de validez para la propuesta de este plan de marketing.

El éxito de una determinada estrategia u otra es mayor trabajando en lo que la propia empresa conoce, así pues la empresa debe enfocarse en una primera instancia y con toda su fuerza, en una *estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados*. Pues la empresa

ya conoce sus productos, sus servicios y como no, tiene un largo Know-how o experiencia en el mundo de los electrodomésticos.

Esta estrategia en consonancia con los objetivos redactados consiste en la ampliación del área geográfica comercial, la innovación en el canal de distribución como es la venta online, la búsqueda de nuevos segmentos de clientes, así como la adopción de nuevos métodos de comunicación, atención al cliente y relación con estos, como le permiten las redes sociales, el marketing de buscadores o la generación de valor a través de un blog o sección de noticias.

El reto vendrá marcado en la capacidad de la organización de adaptarse a los nuevos esquemas al operar de manera combinada en ambos canales, además de las promociones, la variación de los precios, de la oferta de cupones, y publicidad de los nuevos servicios.

5.4.3 Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

Dentro de una estrategia de segmentación, hay que tener en cuenta los clientes que se tienen, los que se quieren priorizar y a los que se pueden llegar. La idea de un negocio con dos entradas una a través de un ordenador y la otra situada en una potente avenida de un poblado a 20 kilómetros de Valencia capital, es muy buena, sin embargo parte del correcto desarrollo de los objetivos recaerá en la estrategia de segmentación.

Se debe distinguir entre los distintos segmentos a los que se enfrentan, dentro del mundo de la venta de electrodomésticos y electrónica de consumo, se distinguen cuatro familias principales. Si se recuerda la pirámide de población, los siguientes datos están completamente relacionados:

El principal número de habitantes está comprendido entre las edades de 25 a 54 años que ocupa el 45,9% de la población. Esta población suele tratarse de personas que se encuentran en el mercado laboral, con o sin pareja, con o sin hijos y en definitiva viviendo con los padres o independizados. Dependiendo de su situación el comportamiento es de una manera o de otra.

El segundo grupo más mayoritario es el de mayores de 65 años que ocupa el 17,6% de la población, puede vivir con o sin pareja, si han tenido hijos estos son mayores y pueden o no encontrarse independizados de sus padres.

Ilustración 35: Segmentación de población española a intervalos.



Fuente: Elaboración propia. Datos Index Mundi.

Los *segmentos estratégicos* de la compañía han sido el principal y el segundo grupo durante muchos años, y poco a poco ha ido perdiendo gran parte del principal grupo.

REDfacil.es debe enfocarse con una *estrategia de Segmentación Indiferenciada* debido al gran surtido y variedad de sus productos en ambos canales. La empresa no puede abrir actualmente distintas tiendas y tampoco distintas páginas webs enfocadas a cada público. Sin embargo debe de tratar de personalizar determinados factores como la atención al público, el trato al cliente así como la comunicación.

Para la difusión en los distintos medios de internet, deberá de aprovecharse de las herramientas disponibles, hablando a cada audiencia con su mismo lenguaje pero con los valores de la marca. Lo que en este campo la *estrategia de Segmentación debe ser Diferenciada*.

El *Segmento Estratégico Prioritario* al que debe optar la empresa, ya que tiene ganados a los mayores y aquellas personas que les conocen de toda la vida, es el público entre los 25 y los 54 años principalmente por los valores y la madurez de este público. La nueva marca REDfacil.es debe enfocarse en el que poco a poco ha ido perdiendo, el público más joven y el más voluminoso.

También, aunque en menor medida, no deberá de olvidar al resto, por eso tendrá que desarrollar campañas por internet para llamar su atención. Deberá además de afianzar,

recompensar y seguir fidelizando a los más mayores que durante tanto tiempo han sido sus clientes más fieles.

El público entre 25 y 54 años al que debe de enfocarse en su mayoría, es aquel que le representa gran parte de los valores expuestos (*Tabla 18*).

Tabla 18: Valores del segmento estratégico prioritario.

Menor sensibilidad al precio	Quiere las cosas fáciles, rápidas y cómodas	Prefiere usar el tiempo libre con los amigos, la pareja o los hijos
Persona con un nivel medio de vida	No tiene mucho tiempo y trabaja mucho	Quiere seguridad
Busca casarse o vivir en pareja o ya vive	Busca proximidad y cercanía	Le gusta viajar y vivir experiencias
Tiene o quiere tener hijos.	Valora a la sencillez, el respeto y la libertad	Con estudios y experiencia laboral
Le gusta viajar y vivir experiencias	Perfil actual que está presente en internet y redes sociales	Busca resultados

Fuente: Elaboración Propia.

El público de más de 54 años, también es un *Segmento Estratégico*, aunque no prioritario, aun así no debe ser olvidado y la compañía tendrá que seguir manteniéndolo, dirigiéndose como hasta ahora lo ha hecho ya que es el público que más ha conservado. Este público elige la empresa por el buen servicio consolidado de años, la solución rápida a sus problemas, la confianza ciega en el personal, y la valoración del respeto que siempre le han tenido.

El *Segmento no Estratégico* es el público hasta los 24 años, ya que es un poco más complicado porque suele ser un público más desorientado, sin saber muy bien cuál es su futuro profesional, con muchas incertidumbres sobre lo que va a estudiar o donde va a trabajar, es un público donde la importancia y sensibilidad al precio es mucho mayor. Este público le da mucha importancia al ocio y al tiempo libre, sin embargo no piensa de la misma manera frente al mercado de los electrodomésticos porque aún no le incumbe.

El mercado de la electrónica de consumo como la informática y la telefonía, es mucho más relevante para esta última clase de público. REDfacil.es deberá posicionarse en referencia a estos productos con este público en el caso de querer abarcarlo en un futuro más tardío, y le será más complicado competir debido a la facilidad de este perfil en la compra por internet a las grandes superficies.

En la *Estrategia de Posicionamiento* se definirá como se quiere que sean percibidas la imagen del nuevo concepto de tienda. Al generar una nueva imagen de marca, los

presentes clientes así como los potenciales deberán de poder asociarles con una idea en concreto. La generación de esta asociación mental basada en las percepciones del usuario una vez realizada será muy difícil de cambiar. Un ejemplo de ello es Volvo que asociado a Seguridad, aun no siendo el automóvil más seguro.

Hay cuatro leyes que definen correctamente lo que supone la generación de esa asociación mental.

- La Ley de la percepción dice: *El Marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones.*
- La Ley de la exclusividad señala: *Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente del cliente.*
- La Ley de la mente apunta: *Es mejor ser el primero en la mente, que el primero en el punto de venta.*
- La Ley del enfoque: *El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.*

La empresa debe informar de su posición y sus ideas, debe de decir lo que piensan como empresa, como producto y ante el cliente, es decir debe de ser capaz de responder a *¿Por qué lo hacen? ¿Cómo lo hacen? y ¿Qué hacen?*, además en el respectivo orden descrito. En pleno siglo XXI las empresas pioneras en Marketing apuntan que las personas se guían por emociones en sus compras y que la razón es solo la justificación de estas.

Según la teoría del círculo de oro de Simon Sinek, las empresas tradicionales explican su producto y como lo hacen sin ni siquiera saber responder al porque lo hacen (donde el dinero no es la respuesta a esta, es solo un resultado) realizando una comunicación desde lo racional a lo emocional. Las empresas innovadoras en vez de esto consiguen inspirar acciones y motivar al comunicarse desde lo emocional a lo racional, empezando por el *Porque* y explicando la lógica con el *Como* y acabando por la solución al misterio creado con el *Que*.

Tabla 19: Posicionamiento como empresa, como producto y ante el cliente.

Empresa ¿Por qué?	<i>Nosotros creemos que la innovación es la clave del progreso y creemos que Internet es una revolución en toda regla, sin embargo Internet ha descuidado algo que nosotros no queremos olvidar.</i>
Producto ¿Cómo?	<i>La manera en la que innovamos desde nuestro campo y no olvidamos lo que nos importa, es haciendo las cosas mejor cada día, para que tú te preocupes lo menos posible.</i>
Ante el Cliente ¿Qué?	<i>Por eso cuando compras con nosotros no solo adquieres un producto, adquieres una garantía del servicio de por vida. Siempre que necesites algo o tengas cualquier duda, tienes un teléfono que responde, un correo a tu servicio y una persona a tu lado.</i>

Fuente: Elaboración Propia.

El concepto REDfacil debe situarse en la mente de los consumidores como se señala en la misión, la empresa del momento que les hace las cosas más fáciles y más seguras. Deben ser percibidos que son los mejores en el servicio de venta y postventa.

Se busca la imagen, valga la redundancia, de facilidad, comodidad, seguridad, proximidad y también con el nuevo concepto omnicanal, como innovadores. Hay que aprovechar el nicho que aportan esos valores (*por eso son REDfacil, porque lo hacen más fácil que el resto*), debido a que el mercado de tiendas físicas tradicionales no se posiciona y las grandes infraestructuras (excepto El Corte Ingles), son asociadas a precios bajos, y a un servicio más impersonal.

5.5 Estrategias Funcionales y Planes de acción

Las estrategias funcionales corresponden al nivel más bajo de las estrategias, supone la navegación desde lo general a lo particular, desde lo más amplio a lo más específico dentro del mundo de la planificación estratégica del marketing. A continuación se desarrollaran las estrategias de marketing online y offline, seleccionando las herramientas más adecuadas para cumplir los objetivos y las estrategias anteriormente desarrolladas.

Adaptándose a la compañía en cuestión, se trabajará en base a los precios, servicios, comunicación, organización de los recursos humanos, distribución de la tienda online y offline y sobre la estrategia de fidelización sin olvidar el famoso marketing relacional.

Después de navegar por las diferentes partes y etapas del plan de marketing, empieza a cristalizarse una imagen nítida y realista de lo que está suponiendo la imagen de REDfacil. El siguiente paso supone situar las piezas en el orden correcto para componer las acciones que materializarán la imagen propuesta.

En base a las acciones del plan, se distinguen entre acciones que solo se ejecutarán una vez y acciones que se realizaran de manera continua en el horizonte temporal de los dos años siguientes al plan propuesto, siendo objeto de las considerables y oportunas modificaciones debido a la innovación constante del marketing digital, el contexto socioeconómico en el que se vive y el cliente como principal agente del cambio transformador de la sociedad.

Así pues las estrategias se traducirán en acciones concretas, para volver efectivo todo lo plasmado. Estas acciones que se desglosarán, se planificarán para ser ejecutadas en un *horizonte temporal* concreto. Materializándose de lo intangible a lo tangible.

5.5.1 Productos

En base a la *estrategia de productos*, se debe ampliar la gama de productos actualmente disponibles y mejorar los errores presentes. El programa de gestión de stock Europrest, proporcionado por la empresa Sibaix, no funciona correctamente, como bien se ha indicado en la analítica interna, y se deberá desinvertir en esta compañía así como en los servicios de alojamiento web suministrados.

La alternativa más viable para la posible implantación automática sin la necesidad de programación alguna o la mínima posible, es enlazar la tienda online con un archivo en

la nube¹⁶, que Activa como mayorista va a empezar ofrecer. Este sistema para que sea fácil de entender y la compañía lo entienda, funciona a través de un FTP o File Transfer Protocol, en español Protocolo de Transferencia de Archivos. Esta vía permitirá aumentar, solucionar y mejorar los problemas con el stock en la red. Esta solución permitirá disponer de una descripción bien detallada, más de una fotografía por producto y demás detalles como la actualización en tiempo real del stock. Esto mejorara la eficiencia en procesos y el ahorro en tiempo a la organización.

Para la programación del FTP dentro de la plataforma de comercio electrónico Prestashop, deberán de trabajar con Luis Cambra, un informático recomendado por la propia plataforma. Como empresa alternativa a Sibaix para el alojamiento y el soporte, se puede trabajar con Webempresa, una compañía con fuerte reconocimiento, buenas opiniones y precios competitivos, especialista en Wordpress y Prestashop para servicios de alojamiento.

En la Convención del Grupo Activa que tuvo lugar, señalaron además que estaban trabajando con una alternativa a Sibaix y que iban a ofrecer pronto a sus clientes.

En el siguiente desglose de las acciones sobre estrategia de productos. El horizonte determina cuando debe iniciarse la acción, la duración y cuando debe terminarse.

Tabla 20: Estrategia sobre producto.

Acción	Descripción	Horizonte
Solución al problema de Stock	Iniciar conversaciones con informáticos de Grupo Activa, para la implantación del Protocolo de Transferencia de Archivos.	Semana 1-4
Presupuesto A	Solicitud de presupuesto a Luis Cambra para el establecimiento del Protocolo de Transferencia de Archivos en la web (www.luiscambra.com).	Semana 1
Presupuesto B	Solicitud de presupuesto a Webempresa para el alojamiento o hosting de la web (www.webempresa.com).	Semana 1
Alternativa de Activa	Establecer conversaciones para saber más información acerca de la posible propuesta que mencionaron en su evento.	Semana 1
Determinación final solución productos	Valoración del presupuesto A, B y la alternativa de Activa. Determinación de la acción más viable para la compañía.	Semana 3
Ejecución en la web	Ejecución de los nuevos cambios anteriores	Semana 4

Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶ **Nube o Cloud Computing:** es un tipo de tecnología reciente que permite ofrecer todo tipo de servicios informáticos a través de la red, que normalmente es internet. No requiere de mucho conocimiento en materia de software y hardware más allá del conocimiento básico, siendo rápido, eficiente, útil y económico.

5.5.2 Tienda Online y Offline

La realización de unas modificaciones en la *imagen de marca de la compañía* es necesaria. En la tienda física hay que sustituir todo tipo de cartelería, tarjetas de visita, etiquetas de producto, banners físicos así como el cartel de la entrada en las que solo aparezca Activa Castiblanques, para que aparezca lo determinado anteriormente: *REDfacil Electrodomésticos Castiblanques*.

Como paleta de colores de la marca se utilizará el color del logo que ya tenía la empresa. Sin embargo se actualiza levemente para darle un toque más moderno (*ilustración 37*). La paleta de colores azul, gris y blanco transmite innovación,

Ilustración 36: Logotipo modernizado.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 37: Nuevos colores de marca.



Fuente: Elaboración propia.

tecnología y relajación. El azul es un color que relaja la vista. El gris claro es asociado con innovación y el blanco con modernidad y diseño. Solo se utilizara el color rojo para los precios debido a sus características en el mundo online, el rojo es asociado a oferta y llama más a la compra en el mundo del comercio online.

Además se deberán de modificar varios aspectos que debido a su falta de actualización desde hace años, que no van acorde con la nueva imagen de marca que se quiere dar. Sin embargo se ajustará a las soluciones más económicas dentro de unos límites.

- El *mostrador* deberá sustituirse por uno nuevo de dos módulos más pequeños diferenciados y separados para *mejorar la privacidad en la atención* al cliente, además de la *eliminación de una barrera entre el cliente y el dependiente*. Deberá igualmente de reorganizarse todas las herramientas, cables y carpetas para dar una sensación minimalista y muy organizada de sencillez y limpieza fuera de la vista del cliente.
- El *suelo de la entrada* al estar muy deteriorado deberá de instalarse una alfombra moderna con el símbolo de REDfacil hexagonal.
- La *pared de la entrada a la derecha* deberá de sustituirse por un panel de madera moderno con vitrinas de cristal en una altura por encima de la cintura y un gran texto de imagen de marca, unido a imágenes en la parte superior de fotografías del hogar y la cocina. Además de ofrecer la posibilidad de compra en web a través de un mueble instalado al lado de las vitrinas, con un ordenador y la página web activa.
- Hay que *redistribuir todos los electrodomésticos y agruparlos por categorías*, situándolos en base al aprovechamiento óptimo del espacio y según la entrada.

- En el *panel superior de las puertas de salida* de la tienda, no existe nada y sería recomendable instalar un panel de madera en blanco con el logotipo de la marca, una frase que diga *Gracias por su visita y Puedes seguirnos en...* y el dibujo de las redes sociales donde se está presente.
- Se necesitará dotar un cambio de *imagen de los tres escaparates disponibles*, acorde con una decoración con la imagen de marca, unido a un aumento de la iluminación.
- Finalmente el mencionado, cartel gigante al público, localizado en la fachada del comercio y que es la carta de presentación de la empresa en la vía pública (*Ilustración 38*).

Ilustración 38: Modernización del cartel de la fachada del comercio.



Fuente: Elaboración propia.

Las acciones que se deberán tomar para la modificación de los aspectos de la tienda física se renombrarán según el aspecto a modificar. La duración de las acciones viene determinada al proceso de solicitud de presupuestos a las empresas y la posterior determinación del más viable, sin embargo deberán de estar implantados antes de la fecha de finalización. Se considerará un horizonte de 15 días para la recepción de todos los presupuestos y 15 días para la resolución y ejecución de estos, y 30 días para la finalización de todos los cambios y solución de problemas que pudieran aparecer.

Tabla 21: Estrategia sobre Tienda Offline.

Acción	Descripción	Horizonte
Mostrador	Instalación de dos módulos para atención al cliente. Eliminación del viejo.	<p>Solicitud presupuestos entre la Semana 1 y 2. Ejecutadas antes de la Semana 5 y 6. Finalizadas antes de la Semana 9 y 10.</p>
Suelo de la entrada	Instalación de una alfombra con el logotipo corporativo.	
Panel entrada derecha	Sustitución de la pared de la entrada a la derecha, por un panel moderno e instalación de vitrinas para producto.	
Redistribución electrodomésticos	Cambio de la orientación de los electrodomésticos y agrupación por categorías.	
Panel superior salida	Instalación del panel de despedida en la pared superior de las puertas de salida.	
Escaparates	Cambio de la decoración de los escaparates acorde con la imagen de marca.	
Cartel fachada vía pública	Rediseño del cartel principal de la entrada que se muestra al público.	

Fuente: Elaboración Propia.

La tienda online requerirá de la implantación de un nuevo tema, de los existentes en el mercado de temas de Prestashop, que modifique la interfaz y el aspecto visual, para mejorar el dinamismo, la interacción y la adaptación a multiplataforma (móviles, tabletas, televisores y ordenadores). Es necesario cambiar determinados aspectos para mejorar el posicionamiento orgánico en buscadores.

El primero es la *integración del blog o sección de noticias dentro de la tienda online* para aumentar el tráfico y redirigirlo dentro de la web (como se nombró, anteriormente, los clientes y Google valoran el contenido y su actualización constante).

El segundo es la *modificación de los enlaces de la web* para volverlos amigables, es decir transformar <https://redfacil.es/404-television-medianas-televisor-de-32> en <https://redfacil.es/televisores/televisores-medianos/televisor-medianos-televisor-de-32>. Los buscadores le dan una importancia real a la jerarquización de los enlaces amigables.

Integración de una comunidad o foro llamada los REDfacilistas, para que los clientes puedan comunicarse con la tienda, además de poder resolver cualquier duda que tengan por este canal. Usar Twitter también como red social de atención al cliente aparte de usarse como método de difusión.

Del mismo modo será necesario en la web una *mayor integración de Facebook, Twitter, LinkedIn y Google+*, para que los clientes de la tienda puedan visualizar los seguidores, los *Me gusta* y las visitas de cada respectiva plataforma. Será necesario en las páginas de contenido del pie de página como el *quiénes somos, donde estamos*, etc, actualizarlas en base a la misión, visión y valores de la compañía, así como la creación de nuevas para la explicación de los servicios y demás promociones que se realicen.

Desglose de las acciones sobre estrategia de la tienda online. Debido a que se van a realizar unos cambios en materia de productos en la web, comenzarán a partir de la semana 5.

Tabla 22: Estrategia sobre Tienda Online.

Acción	Descripción	Horizonte
Cambio Imagen Corporativa	Actualización de la Misión, Visión y Valores en el apartado de <i>Quiénes somos</i> .	Semana 5
Visibilidad de RRSS	Integrar de manera visible Facebook, Twitter, LinkedIn y Google+ en la web.	Semana 6 - 7
Integración Blog	Integración del blog o sección de noticias dentro de la web.	Semana 8 - 9
Enlaces Amigables	Modificación de la construcción de enlaces. Jerarquización.	Semana 10 - 11

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.3 Servicios

La empresa debe empezar a nombrar y aglutinar servicios, para consolidar más la imagen deseada. Debe simplificar las cosas, pues la sencillez es premiada por los clientes como positiva. La compañía debe de empezar a usar conceptos innovadores para definir sus servicios, aquello que ofrece y que los demás no lo ofrecen, o aquello que la competencia no le otorga ningún nombre.

Un ejemplo de ello sería de dotar de un nombre que genere ya de por si valor a la percepción por parte del cliente, como:

- Servicio a tu lado.
- Servicio maxiRED.
- Servicio a tiempo.
- Servicio seguro.

Se renombrará como *Servicio maxiRED*: al proceso de envío de un producto, instalación y puesta a punto en casa del cliente, retirada del producto antiguo, transporte de este a un centro de reciclaje, explicación detallada del funcionamiento del nuevo producto e información de recomendaciones de uso.

La garantía de servicio postventa debe ser ofrecido como *garantía de por vida*, este servicio incluye la atención esmerada, la resolución de cualquier duda, la ayuda y asesoramiento sobre cualquier funcionalidad del producto (pero no la garantía técnica del producto). La organización debe ser capaz de nunca abandonar al cliente una vez realizada la venta, como parte de la visión de ser los líderes en el servicio de venta y postventa, esto será renombrado como *Servicio a tu lado*. Esto supone también que como ahora parte de los productos los distribuye una empresa externa se tendrá que llamar al cliente y preguntarles que tal ha llegado el producto y como ha sido el trato de los repartidores, como parte de ese servicio postventa.

El *Servicio a tiempo* supondrá que si el cliente realiza el pedido antes de las 16 horas, el envío del producto se realizará automáticamente al día siguiente (24h), siempre que esté disponible en la tienda, en caso de solamente estar disponible en los almacenes del distribuidor Activa el envío se realizará en menos de 48 horas. Cuando Activa ofrezca el envío desde sus instalaciones la empresa podrá enviar más rápido el producto.

El *Servicio seguro* solamente será ofrecido en internet ya que en internet la seguridad de los datos y la confidencialidad del pago están siendo muy cuestionadas. La tienda deberá cifrar todo el contenido de la web a través de un certificado SSL¹⁷ moderno, que supone de pasar de una dirección http a una https, permitiendo que la navegación, el registro y las acciones del cliente queden totalmente protegidas de ataques externos y sean completamente confidenciales. También debe informar en este apartado de la

¹⁷ **Certificados SSL:** es un certificado digital que se le otorga a un dominio como por ejemplo www.redfacil.es, permitiendo que todos los datos personales (como las cuentas de los clientes) sean cifradas y codificadas no permitiendo la visibilidad por terceros.

plataforma de pago externa Redsys, de la que son socios prácticamente todos los bancos y cajas de este país, que es pionera en procesos de pagos y seguridad por internet.

Hay que ser conscientes que actualmente en las economías desarrolladas el cliente valora los pequeños detalles. Determinar un nombre para cada servicio de manera atractiva forma parte de ese proceso de aumentar, consolidar y fidelizar la imagen de marca dentro de la mente del cliente.

El desglose de las acciones sobre la estrategia de definición de servicios se va a incluir en el apartado de precios, debido a que hay aspectos de ambos que están directamente relacionados.

5.5.4 Precios

La *política de precios y los márgenes de venta* deben de adecuarse al valor que se va a mostrar. Se debe recordar que la empresa obtuvo más beneficios como se ha podido observar en el análisis interno al incrementar levemente su margen, aunque se redujesen las ventas.

El precio del producto ira acorde a los valores que se quieren transmitir. El hecho de quitarse la fama de caros en el poblado también es un motivo de que los precios sufran un pequeño descenso junto con el incremento de la publicidad. La web también dará esa nueva imagen al ser relativamente inferiores a la tienda física.

Tal y como se indicó en el análisis, los márgenes sobre venta variaban en la Gama Marrón entre un 12-16% offline y un 8-10% online, la Gama Blanca entre 15-20% offline y un 13% online, y el PAE entre un 20-22% offline y un 12-15% online. Después de consultarlo detenidamente con la dirección de la empresa, tanto para la tienda online como offline, los precios deben quedar como en la *tabla 23*.

Tabla 23: Márgenes por gamas.

Gama	Offline	Online
Marrón	12 - 14%	10 - 12%
Blanca	14 - 18%	12 - 16%
PAE	18 - 20%	16 - 18%

Fuente: Elaboración propia.

Se intenta que haya la menor fisura entre la venta por comercio electrónico y la venta por comercio tradicional de ahí un leve incremento del precio online y una pequeña reducción del precio offline, a como lo tenía la empresa previamente.

En la minúscula diferencia entre ambos canales es importante resaltar que los precios en la tienda física llevan incluidos todos los servicios y la atención personal. En la venta por internet los pedidos son mucho más ágiles y rápidos gracias a la automatización. A largo plazo podría serlo aún más porque sería directamente distribuido desde los almacenes del proveedor al cliente.

Conjuntamente la diferencia de márgenes entre un canal u otro son principalmente la movilización de más recursos. En el canal online los servicios se encuentran a parte y la

atención suele realizarse de manera telefónica o por email. Lo que supone una menor movilización de recursos.

Los servicios *a tu lado, a tiempo y seguro* son ofrecidos de manera gratuita, excepto el *Servicio maxiRED* que tiene un coste de 25€. En la tienda física el cliente está acostumbrado a que el producto que adquiera tenga incluido el *Servicio maxiRED* sin embargo este obviamente está incluido dentro del margen de beneficios de ahí el mayor margen en venta tradicional. Así mismo hay que seguir haciendo esta formalidad exigido por la costumbre de los clientes más antiguos, sin embargo dependiendo de cómo es el cliente en compra presencial se le debe comentar que el *Servicio maxiRED* está incluido en todos los productos de la tienda física y que si lo desean pueden renunciar a él y descontarse 25€ e instalárselo por cuenta propia.

En la tienda online estará separado ya que este es seleccionado en el proceso de pago, es decir, en el comercio online el cliente tiene muchas más opciones, como es solo el envío, *Servicio maxiRED* o la recogida en tienda del producto, debido a que el cliente que prefiere operar online está más acostumbrado a una mayor flexibilidad, e incluso a instalárselo el mismo. Esto también permitirá fomentar más la compra online.

El *Servicio maxiRED* incluye productos como: las televisiones, los frigoríficos, las lavadoras, las secadoras, los lavavajillas, los congeladores y demás productos que no requieren de manipulación eléctrica. Igualmente los servicios de instalación y montaje que actualmente se cobran a parte se encuentran en la *Tabla 24*.

Resaltar que los servicios más específicos como cambios de puertas de frigoríficos o reparaciones técnicas los realiza el servicio técnico bajo presupuesto y la empresa solo gestiona (de manera gratuita) la puesta en contacto entre el cliente y el servicio técnico.

Tabla 24: Servicios de instalación.

Servicio de Instalación	Precio
Vitrocerámicas	15€
Horno o microondas	19€
Horno + vitrocerámicas	29€
Campana Convencional	19€
Campana Decorativa	29€
Campana Isla	69€

Fuente: Elaboración propia.

Acciones que se deben hacer sobre los precios y servicios, que deberán ser introducidas en la página.

Tabla 25: Estrategia sobre Precios.

Acción	Descripción	Horizonte
Modificación tarifas actuales	Modificación de las tarifas señaladas en la <i>tabla 23 márgenes por gamas</i> .	Semana 3 - 4
Servicio maxiRED	Explicación en la web del servicio maxiRED de instalación y su comportamiento en el precio Online y Offline.	Semana 5
Servicios Instalación	Definición de los servicios de instalación de electrodomésticos aparte del servicio maxiRED, que suponen un gasto adicional.	Semana 5
Servicios de Marca	Creación de páginas de los servicios <i>a tu lado, seguro, a tiempo</i> .	Semana 6
Implantación Home page¹⁸	Implantación en la página de inicio un breve resumen de los servicios de marca, enlazándola a las páginas de cada servicio.	Semana 12

Fuente: Elaboración Propia.

Los cambios en relación a los servicios se realizarán en la semana 5 y 6, al estar directamente relacionados con el cambio de imagen de la tienda online. La modificación de precios se realizará al mismo tiempo que se busca la solución al problema del stock por su relación entre producto y precio.

5.5.5 Distribución y Logística

Se debe distinguir para la determinación de la estrategia adecuada de distribución, entre el envío solamente y el envío e instalación. El servicio de instalación solo está disponible para la provincia de Valencia mediante la empresa logística Vadiser. Así pues la empresa debería de extenderlo a todo el territorio nacional, una buena empresa es SamaGroup que tiene alcance en toda España.

La empresa debe de mantener las conversaciones con Activa a sabiendas de que el mayorista tiene como objetivo ofrecer la centralización del envío desde sus naves logísticas para finales del año 2016. Además de estar informados del proyecto que también quieren llevar de servir, montar e instalar el producto en toda España.

Así pues la estrategia de distribución debe quedar de la siguiente manera, según el tipo de electrodoméstico, la zona o el tipo de servicio.

¹⁸ **Home Page:** Página de inicio de la web. La primera página visualizada al entrar directamente en la web sin navegar por las categorías o productos. Término común en el mundo de internet.

Tabla 26: Distribución logística por tamaño, zonas, con o sin instalación.

Tipo	Zona	Envío	Envío + Instalación
Pequeño	Municipio Benifaió	Trabajador de la tienda Daniel.	Trabajador de la tienda Daniel.
Grande	Municipio Benifaió	SEUR, Correos Express, o Tipsa.	Vadiser
Pequeño	Provincia Valencia	SEUR, Correos Express, o Tipsa.	Vadiser
Grande	Provincia Valencia	SEUR, Correos Express, o Tipsa.	Vadiser
Ambos	Nacional	SEUR, Correos Express, o Tipsa.	Actualmente nadie. Queda a la espera posible SamaGroup.

Fuente: Elaboración Propia.

Como los precios varían si se trata de una empresa que solo distribuye o que distribuye e instala, la mejora alternativa es aquella que resulte más económica para la empresa sin renunciar a los servicios mínimos requeridos para el cliente

Desglose de las acciones sobre la estrategia de logística y distribución. Estas acciones van a requerir de mucho más tiempo, se considera un mes para las conversaciones y otro mes para la implantación y el trabajo con las compañías. Se realizarán a partir de los siguientes 6 meses, para dar tiempo a la empresa a los cambios y el desempeño de las nuevas tareas asociadas con el plan.

Tabla 27: Estrategias sobre Logística.

Acción	Descripción	Horizonte
Conversaciones SamaGroup	Iniciar conversaciones para subcontratación de los servicios y así expandir servicio maxiRED al ámbito nacional. (www.samagroup.es).	Semana 26 - 30
Conversaciones Depto. Logística Grupo Activa	Iniciar conversaciones con el Grupo Activa, para la implantación del servicio logístico de envío nacional de pedidos realizados por la tienda online.	Semana 26 - 30
Trabajar con SamaGroup	Implantar servicio maxiRED, a través de SamaGroup en ámbito nacional.	Semana 30 - 34
Implantación servicio Activa	Implantar el servicio logístico de envío nacional de pedidos realizados por la tienda online, que proporciona Activa.	Semana 30 - 34

Fuente: Elaboración Propia.

5.5.6 Organización de los Recursos humanos

Es necesaria una organización más minuciosa de las tareas de cada persona en la tienda. Para el aumento de la eficiencia en los procesos y la eficacia en la resolución de posibles problemas futuros.

Así mismo se va a determinar en el siguiente cuadro las tareas en base a la parte online y la parte offline para diferenciarlas. Se incluirá parte de las funciones que anteriormente se citaron en la parte de analítica interna. Mencionar la parte de funciones que asumirá un cuarto trabajador procedente de la familia respecto al negocio, debido a la incapacidad temporal de sustentar otro empleado más y a la formación invertida en su persona a lo largo de estos dos últimos años donde ha seguido de cerca la división online del negocio familiar.

Tabla 28: Reorganización de las principales tareas de RRHH.

Personal	Offline	Online
Juan	Dirección área offline	Promociones y ofertas Gestión tesorería
	Gestión aprovisionamiento stock Gestión precios y productos Contabilidad y fiscalidad	
María José	Gestión tesorería	-
	Gestión logística Atención al cliente	
Daniel	Promociones y ofertas	Redes sociales y blog Gestión logística
	Atención al cliente	
Juan José	-	Dirección área online Gestión web y campañas
	Marketing y publicidad Diseño y branding	

Fuente: Elaboración Propia.

Para que el trabajador Daniel pueda abarcar sus nuevas tareas en los medios sociales, deben ampliarle 5 horas la jornada laboral, ya que se encontraba trabajando a una jornada de 35 horas a la semana.

La atención al cliente engloba funciones como la gestión de los servicios técnicos, garantías de producto, entidades financieras y la venta del producto al cliente.

La gestión web y campañas corresponde a la unión del mantenimiento web, control de las empresas y servicios subcontratadas, diseño y ejecución de campañas por medios digitales, y la determinación de las estrategias de marketing y publicidad más adecuadas en base a una analítica de la tienda online.

El control de la tesorería corresponde al control de los cobros (Flujos de efectivo) que se realizan en las transacciones offline u online de venta de productos o prestación de servicios.

Acciones que se deben hacer sobre la nueva organización de los recursos humanos:

Tabla 29: Estrategias sobre RRHH.

Acción	Descripción	Horizonte
Ampliación horario Daniel	Ampliación a 40 horas la jornada laboral de Daniel para permitirle asumir las nuevas funciones.	Semana 1 Recordar 22
Información de la transformación	Informar de las líneas de actuación generales que se van a realizar en la transformación de la empresa.	Semana 1 Recordar 22
Organización de pedidos	Informar y concienciar a los empleados en las líneas de actuación según las acciones que deben tomar dependiendo de la procedencia del pedido que realiza el cliente.	Semana 1 Recordar 22
Organización de las tareas	Información de las nuevas tareas a los empleados que se van a redistribuir.	Semana 1 Recordar 22
Información Corporativa	Informar al personal en los nuevos valores, de la misión y de la visión.	Semana 2 Recordar 22
Formación Fidelización	Formar a los empleados en la concienciación de los nuevos repuntes en materia de fidelización.	Semana 17 – 19 Semana 35 – 37
Formación en Redes Sociales	Formación de Daniel en cursos online sobre Social Media y Community Management.	Semana 1, 4, 8, 12, 16, 20.
Análisis oferta formativa	Análisis de la oferta formativa anual y valorar aquellas que sean interesantes para la empresa.	Semana 44
Determinación de la formación anual	Plan formativo para el siguiente año.	Semana 46

Fuente: Elaboración Propia.

Para la Formación en Fidelización se determinan tres semanas, además de una segunda vuelta de formación para recordar y afianzar conocimientos; para evitar solapes entre trabajo y nuevas tareas, estas se realizan después de los principales cambios. La formación se extenderá en horas al día que la dirección considere apropiada debido a la capacidad de absorción en horario de trabajo.

Se ha tenido en cuenta para la formación en Redes Sociales seis semanas. Supone que en la semana asignada Daniel debe de poder realizar cursos de corta duración o investigar entre la multitud de información en internet y documentar toda la información relevante para la correcta gestión de las redes sociales cumpliendo los objetivos de marketing.

5.5.7 Fidelización

Una estrategia funcional de fidelización se sustenta bajo la gestión del valor percibido y el marketing relacional. Estos se definen de la siguiente manera:

“El marketing relacional es la herramienta que nos ayudará a conseguir esa confianza del cliente a largo plazo que le lleva comprar en nuestra empresa y recomendarla. Se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos estables que beneficien ambas partes. [...] La gestión del valor percibido trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de nuestra empresa. Para ello, es necesario tener información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes y, en especial, interpretar bien esa información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz.” (Sanz de Vicuña Ancín, 2014, pp. 283 y 286)

Dentro del marketing relacional hay que establecer una estrategia coherente con la empresa de cara al cliente en aras de obtener ese liderazgo en el servicio. El personal de la tienda que este más de cara al público deberá de adoptar determinados comportamientos nuevos.

Demostrar al consumidor que es el centro, que REDfacil.es está a su lado siempre que lo necesite porque forma parte de ese servicio que le ofrecen, del *servicio a tu lado*, y que por haber realizado el cobro del producto no acaba aquí la relación entre ambos. La empresa tendrá que:

Ser proactivos, que supone la *resolución de problemas antes de que se presenten* quejas o reclamaciones. Notificar al cliente que debe comprobar que el producto está perfecto antes de que la empresa de transporte en cuestión se marche o firme los papeles de recepción.

Una vez que el cliente ha recibido correctamente el producto, *preguntarles* que tal ha sido el trato de la empresa de transporte, así como si todo ha ido bien y si necesitan que se les expliquen cualquier cosa en relación con el producto.

Las notificaciones deben de formalizarse dependiendo del canal de compra. Para esto se debe de actuar *llamando al cliente o enviándoles un correo*. En las compras físicas llamar por teléfono, en la compras online ir alternando. En caso de no recibir respuesta en la compra física programar la llamada para otro momento. En la compra online enviarles un correo indicándoles que se le ha llamado e invitándoles a responder en caso de alguna duda o problema y de qué manera quieren que se les atienda.

La compañía deberá de ser capaz de diferenciar a cada cliente y el trato que este se merece, pues no todos desean el mismo trato. Hay que establecer relaciones duraderas a largo plazo, bidireccionales, escuchando al cliente, andando un paso por delante de ellos y de la competencia.

Enviar una encuesta (anónima) de satisfacción trimestral para saber la valoración del cliente de los servicios y posibles sugerencias que puedan aportar. Basándose en la ISO 9001:2015.

Enviar una encuesta anual estratificada, para el conocimiento de los gustos y deseos del cliente, para saber más acerca de él y así mejorar continuamente aspectos como contenido a publicar, servicios y atención que reciben.

Crear una comunidad de clientes y ofrecer la posibilidad de unirse tanto si son clientes como si son visitantes. Una comunidad mencionada anteriormente como REDfacilistas, que servirá como canal de atención al cliente, foro para preguntas o dudas y envíos de boletines de correo mensual con las mejores publicaciones del blog.

Seguir publicando en el blog todo el contenido de valor para el cliente, profundizando más en consejos y recomendaciones, sin olvidar las curiosidades o noticias, además de las promociones y ofertas relevantes.

Como REDfacil.es no fabrica ningún producto sino que distribuye los que realizan los fabricantes, la gestión del valor del producto percibido por el cliente es un poco más limitada. Esta gestión reside en tres puntos diferenciados, el *valor de compra*, el *valor de uso* y el *valor final*.

La gestión correcta del *valor de uso*, residirá en la correcta recomendación del producto según las expectativas del cliente gracias al historial de comportamiento de las marcas en cuestión, evitando así que el cliente compre un producto de determinada compañía que le dé un mal resultado, debido a que este acostumbra a dar malos resultados. La empresa acostumbra a saber los incidentes que le suceden a sus clientes, que marcas dan mejores resultados o suelen estropearse pronto dependiendo del producto hayan adquirido.

El *valor de compra* y *final* que la compañía pueda gestionar dependerá de todo lo mencionado anteriormente en relación con el servicio, que finalmente radica en la misma visión corporativa.

Acciones que se deben hacer sobre la estrategia de fidelización. Se realizarán a partir de los 3 meses para poder dar tiempo a las tareas anteriores. Se realizarán con la participación de todos los trabajadores.

Tabla 30: Estrategias sobre Fidelización.

Acción	Descripción	Horizonte
Creación del esquema de actuación	Crear un esquema de actuación para la resolución de conflictos.	Semana 12 - 13
Esquema notificaciones	Crear esquema de actuación de las notificaciones.	Semana 13 - 14
Creación de Plantillas	Creación de plantillas para el envío por correo electrónico o comunicación con el cliente.	Semana 14 - 15
Creación REDfacilistas	Creación de una comunidad o foro dentro de la web.	Semana 15 - 16
Generación de tarjetas de fidelización	Para recibir ofertas personalizadas, canjes de cupones, acumular puntos (si se ofrece) y saber más información de los clientes	Semana 40
Estudiar catálogo de puntos	Estudiar de un catálogo por puntos, generados por compras. Subcontratarlo u ofrecerlo de los productos propios.	Semana 42
Estudiar Servicio Premium	Estudiar el caso de aplicar al cabo de un año un servicio Premium por una cuota anual	Semana 45
Encuesta Satisfacción	Creación de la encuesta de satisfacción del cliente basado en las normas estandarizadas ISO 9001:2015, de gestión de calidad.	Semana 16 - 17
Encuesta Cliente	Creación de la encuesta para el conocimiento de los gustos y deseos del cliente.	Semana 17 - 18
Conocimiento satisfacción	Enviar la encuesta de satisfacción a los clientes.	Semana 13, 26, 39, 52
Conocimiento Cliente	Enviar la encuesta de conocimiento del cliente.	Semana 26

Fuente: Elaboración Propia.

Las encuestas para el conocimiento de la satisfacción se enviarán trimestralmente en las semanas correspondientes al final del trimestre. La encuesta anual del cliente se enviará a mitad de año. Ambas serán consideradas como medidas de control de la estrategia de fidelización.

5.5.8 Comunicación, Publicidad y Marketing Online

El último punto y uno de los puntos protagonistas para la consecución correcta de los objetivos, las estrategias de segmentación, posicionamiento y de cartera, así como para conseguir la imagen de marca deseada, como la expansión del negocio es el punto relacionado con la comunicación.

Hasta ahora se ha trabajado gran parte del marketing offline, los cimientos de la organización y desarrollado todo el esqueleto para el adecuado funcionamiento, sin embargo en este punto se va a desarrollar la fachada que es lo que el cliente va a percibir indirecta y directamente, la *estrategia funcional de comunicación y publicidad*.

Se utiliza tanto el marketing offline como el marketing online. Sobre todo se establecerán más estrategias de marketing directo, que es aquel que le impacta directamente al consumidor.

La necesidad de combinar los diferentes medios dentro del mundo online y offline es imperante, frente a solo enfocarlos en un único medio. No obstante la balanza no tendrá por qué estar equilibrada, pues ello dependerá del impacto, la tasa de retorno y como no de la cuantía de gasto. Para empezar a concebir el marco de estrategias que se usaran, se comenzará por los conceptos de *Inbound Marketing* o acciones no intrusivas y *Outbound Marketing* o (acciones intrusivas).

Como se ha mencionado el **Inbound Marketing** supone que la empresa sea encontrada en internet por los consumidores o potenciales clientes y para ello se usarán como principales canalizadores de entrada a la página web: La sección de noticias o blog, Facebook, Google+, LinkedIn y Twitter.

Se deberán publicar contenidos que agreguen ese valor en torno a contenidos de interés basados en el segmento o público objetivo, recordando que deben ser consejos, curiosidades, noticias y promociones. Al mismo tiempo que consolidar una reputación en base a la Misión, Visión y Valores.

Con respecto al blog se deberá de publicar contenido una vez por semana no siendo superior a más de 500-600 palabras, ya que es lo que se demanda en la red. Además de hacer eco en todas las redes sociales de un nuevo post en el blog de la web.

En Facebook publicaciones semanales y no relativamente largas, menos de 200-300 palabras. En twitter entre uno y cinco tweets diarios. En LinkedIn y Google+ serán las mismas publicaciones que en Facebook.

Usar influencers¹⁹ para que hablen de la página y la recomienden a sus seguidores.

Solicitar sellos de confianza online que otorgan entidades como Confianza Online o Trusted Shops.

Y adherirse a un Marketplace es muy interesante ya que se paga una determinada cuota o porcentaje de las ventas y les envían tráfico de calidad, que realizan la acción de comprar.

Este proceso cristalizará a medio/largo plazo en altas tasas de conversión y en un público fidelizado. Mejorará el posicionamiento orgánico o SEO de la empresa. Que supone que estén cada vez mejor posicionados en cuanto a las búsquedas por parte de los buscadores de internet.

El **Outbound Marketing** tiene su principio en encontrar clientes, empujando el mensaje hacia los mismos. Viaja desde las promociones de ventas hasta las meras acciones en banners de internet.

Se utilizarán como medios tradicionales patrocinio de eventos a largo plazo, impresión publicitaria (folletos y vales descuento) y buzoneo físico. Se debe de llamar a la acción dependiendo de la campaña del año en la que se encuentren mediante descuentos. Y sería recomendable que tras realizar el cambio tanto físico como online de la tienda, realizar un evento invitando a los clientes y a todo el pueblo a una nueva inauguración.

Promociones en el Punto de Venta en acciones como dar el correo electrónico o publicar un comentario en el tablón de Facebook. Para que el cliente se familiarice con el nuevo entorno virtual, se debe ayudar a realizar una compra en internet guiada, usando los ordenadores de la tienda o el punto específico designado para ello.

Medios más actuales vinculados a marketing digital en redes sociales como promociones de pago de algunas publicaciones en Facebook vinculadas al blog.

Así como promoción a través de campañas de Google Adwords (SEM) y gestión de anuncios en Facebook Ads.

Dentro de las estrategias de pago que hay que realizar se debe distinguir entre Display y Remarketing de Google Adwords, Facebook Ads y YouTube.

En las *campañas de Display* se debe emitir la imagen de marca en las cercanías al poblado y allá donde se encuentren los futuros clientes de la empresa,

¹⁹ **Influencer**: Líder de opinión en internet que tiene seguidores en un blog de determinados intereses como electrónica, economía, gastronomía entre otros. Ejerce influencia sobre sus lectores al tener importancia para estos en la red.

empezando por los alrededores y avanzando posteriormente por la provincia. Se deberá aprender a utilizar herramientas como Google Display Planner. Google te guía paso a paso y te da la posibilidad de recibir ayuda telefónica.

Otra de las estrategias muy potentes que también deberá realizar la compañía son las *campañas de Remarketing* dinámico. Como se indicó a principio, las acciones de publicidad de Remarketing permiten que el cliente no les olvide después de haberles visitado y de ver un producto en la web, lo que se traduce en mayores tasas de conversión.

En *Facebook Ads* deberán de promocionar las publicaciones más relevantes, anunciar en la página para que les sigan más seguidores aumentando el alcance de las publicaciones y comunicar las ofertas en las campañas comerciales.

En *YouTube* se puede realizar videos tutoriales de los consejos más relevantes del blog y videos para anuncios de imagen de marca, que luego se pueden promocionar por Facebook Ads para llegar a los clientes buscados.

Determinadas empresas que proveen servicios son de vital importancia para el desarrollo de las estrategias adecuadas por internet.

Sorteamos o Easypromos, son empresas que realizarían *sorteos de producto* de la tienda, a cambio de un coste por Lead o registro de datos, que van desde la posibilidad de dar un correo, hasta un acción de compartir una publicación, seguir en Twitter, *Me gusta* en Facebook o rellenar una encuesta.

Rodanet.com o clickconsulting.com son empresas muy valoradas en el sector que ofrecen la posibilidad de acciones muy específicas para *aumentar el posicionamiento orgánico*. Estas acciones son de carácter avanzado llevados por especialistas que se basan en labores de construcción de enlaces y mejora continua de la web entre otras tareas. Estas acciones son de alto valor añadido a largo plazo.

Semrush puede dar una imagen también de cómo lo está haciendo la competencia y como de posicionado se encuentra dependiendo de que palabras. Pero esta herramienta será más útil después de incrementar los clientes y conseguir los objetivos a largo plazo establecidos.

Determinadas estrategias que no se han realizado y porque:

Campañas de *Mailing* se realizaran después de un año de actividad principalmente porque se debe recopilar primero correos electrónicos con las tareas designadas anteriormente.

Google Shopping no es muy recomendable debido a que los que acceden a comparadores de productos buscan más una compra por precio y la estrategia dista mucho de entrar en la guerra de precios. O por ejemplo el marketing de

afiliación no se propone porque es preferible ir consolidándose previamente como se ha ido determinando.

En los anuncios de palabras con Google, las famosas campañas de compra de palabras del buscador, no se usaran debido a la poca efectividad que tendría para la empresa al no ser líder en precios por la competitividad nacional en el sector al que pertenece REDfacil, resultando demasiado cara este tipo de campaña.

Para las estrategias de comunicación, publicidad, y marketing tanto offline como online, es mejor agruparlas entorno a diferentes campos debido a la magnitud de las acciones y las diferencias de los canales.

Creación del evento de inauguración, se debe comenzar a planificar a principios del último trimestre de 2016. La fecha de realización será al comienzo del primer trimestre de 2017. La difusión se debe realizar dos semanas antes del comienzo. La fecha idónea sería el primer sábado de Febrero. Después de las campañas de Navidad y Reyes, y tras la consecución de la gran mayoría de las tareas técnicas en relación con la web y la tienda física.

Tabla 31: Estrategias para la realización del evento de inauguración.

Acción	Descripción
Difusión del evento	Notificación por correo ordinario a los clientes antiguos de la inauguración del nuevo concepto de tienda omnicanal REDfacil.es
Difusión Online	Creación de un evento en Facebook y una publicación en el blog donde ambos se promocionen en la red social a través de una campaña de Facebook Ads.
Tríptico	Tríptico de presentación para los asistentes
Catering	1 persona sirviendo bebida en una mesa.
Azafatas	2 azafatas de eventos para que estén explicando el nuevo concepto de tienda y recojan correos electrónicos además de <i>Me gusta</i> en Facebook e informen de la entrada en un sorteo por ello.
Entremeses	Compra de entremeses variados.
Sorteo	Sorteo de tres productos a los que han participado dando el correo electrónico.
Video de presentación	Video de presentación del nuevo concepto de tienda, proyectado con cañón, que permita introducir la nueva imagen de marca.

Fuente: Elaboración Propia.

Inicio y preparación de campañas comerciales en las que se debería estar presentes.

Tabla 32: Calendario de campañas comerciales.

Acción	Preparación	Inicio	Finalización
Reyes Magos	Semana 1	Semana 1	7-Enero
Rebajas enero	Diciembre	7-Enero	31-Enero
San Valentín	Semana 5	Semana 6	14-Febrero
Día de la Mujer	Semana 8	Semana 9	8-Marzo
Día del Padre	Semana 10	Semana 11	19-Marzo
S. Santa Pascua	Semana de antes	Depende	Depende
Primavera	Semana 12	Semana 13	Semana 25
Día de la Madre	Semana 16	Semana 17	3-Mayo
Rebajas Verano	Semana 23 - 24	Semana 26	31-Agosto
Vuelta al Cole	Semana 33	Semana 34	Semana 39
Halloween	Semana 42	Semana 43	31-October
Black Friday	Semana 47	27-Noviembre	28-Noviembre
Navidad	Semana 48 - 49	Semana 50	31-Diciembre

Fuente: Elaboración Propia.

1. Comunicación general de marketing offline:

Tabla 33: Estrategias sobre Marketing Offline.

Acción	Descripción	Horizonte
Vales descuentos	Generación de vales descuento digitales y físicos para promoción en meses de venta baja.	Semana 9 - 12 Semana 40 -41
Folleto	Folleto de promoción de productos.	Cuando Activa los provea.
Buzoneo	Envíos a hogares de Benifaió, Almussafes, Sollana y Silla	Asociado a la emisión de vales descuento y folletos de Activa.
Cartel Publicitario Benifaió	Impresión y colocación de una valla publicitaria en la entrada de Benifaió.	Semana 35

Fuente: Elaboración Propia.

Debido a la cantidad de acciones comerciales de comunicación y marketing online se presentan de manera agrupada en determinación de donde y cuando se realicen:

2. Acciones para el blog o sección de noticias:

- a. Una sola vez al año.

Tabla 34: Estrategias sobre Blog (1).

Publicaciones	Descripción	Horizonte
Facilidad	Video Screencast ²⁰ mostrando como comprar en la web.	Semana 4
Comodidad	Hablar de la comodidad de comprar online	Semana 8
Seguridad	Hablar del método de pago online Redsys que se usa.	Semana 12
Creencias	Hablar de porque se hace lo que se hace, los valores.	Semana 16
Misión	Contar una historia de porque se tiene la misión establecida.	Semana 20
Visión	Contar una historia de porque se tiene la visión establecida.	Semana 24
Satisfacción	Hablar sobre lo que los clientes dicen de web (positivo) hasta ahora.	Semana 48

Fuente: Elaboración Propia.

- b. Constantes a lo largo del año

Tabla 35: Estrategias sobre blog (2).

Publicaciones	Descripción	Horizonte
Videos YouTube	Publicación de los videos generados en YouTube	Cuando se realiza un video.
Publicar Promociones	Publicación de promociones más importantes. El resto solo entrada de Facebook.	Cuando se realiza la campaña.
Noticias	Publicación de noticias del sector más relevantes.	1 post/4 semanas
Consejos y Recomendaciones	Consejos sobre el uso de electrodomésticos y recomendaciones en la compra de productos.	1 post/4 semanas
Historias	Publicaciones de historias para crear curiosidad.	1 post/4 semanas

Fuente: Elaboración Propia.

Un método muy bueno para hablar de los valores es crear curiosidad a través de la narración de historias, por ejemplo Fabulas Esópicas relacionadas con los valores pero transformándolas en aparatos de electrodomésticos en vez de animales.

²⁰ **ScreenCast**: Grabación que se realiza a la pantalla de un dispositivo, mientras realiza una acción o muestra cómo hacer algo con el ordenador. No requiere de cámaras y se realiza mediante programas que ofrecen esta herramienta.

Publicaciones de publicidad de la marca con humor y misterio como:

- Porque la gente que vive mejor, compra en REDfacil.es.
- ¿Qué diría tu electrodoméstico según donde lo comprases?

3. Facebook:

- a. Acciones sin coste o gratuitas en publicaciones en la página.

Tabla 36: Estrategias sobre Facebook (1).

Acción	Descripción	Horizonte
Publicar contenido del blog	Realizar publicaciones reclamo para los seguidores de las entradas del blog, el día de su publicación en este.	Cuando se publique entrada blog
Animar los lunes	Animar el inicio de la semana con una imagen (de humor, anecdótica o curiosa), un refrán o cita. Ir alternando.	Semanalmente
Felicitar los viernes	Felicitar los viernes y el fin de semana, con una imagen, refrán o cita. Ir alternando.	Semanalmente
Publicar noticias	Publicar noticias novedosas de productos del sector, o en relación con este y que no hayan sido publicadas previamente en el blog.	Cuando existan
Publicar promociones	Publicar promociones exclusivas y ofertas a la audiencia, para informarles.	Cuando existan
Publicar sorteos	Publicar los sorteos que se realicen.	Cuando proceda
Inicio de campañas	Informar del inicio de campañas y los productos o categorías de productos en oferta así como descuentos, o demás información relevante.	Cuando se inicia la campaña

Fuente: Elaboración Propia.

El contenido en Facebook debe ser corto, en esta red social la gente busca ocio, ver a los amigos, intereses, etc. estando la persona menos receptiva con la publicidad.

Animar los lunes y desear buen fin de semana en las redes sociales, si se hace con imágenes graciosas, contenido de humor, o con curiosidades relevantes son percibidos como positivos frente a los lectores.

No repetir contenido. Muchas de las acciones entre el blog y Facebook son las mismas, se irán alternando sin embargo no se debe repetir publicaciones sino apoyarse. Normalmente la manera de proceder será como prioridad la publicación en el blog y la publicación en Facebook apoyando la publicación del blog para redirigir el tráfico a este.

b. Acciones con coste por Facebook Ads

Tabla 37: Estrategias sobre Facebook (2)

Acción	Descripción	Horizonte
Promocionar publicaciones del blog	Realizar inversiones en las publicaciones del blog de mayor interés para los lectores viendo el resultado de estas, para alcanzar mayor público.	Cuando proceda
Campañas comerciales FB	Campañas relacionadas con la estacionalidad comercial como navidad, verano, semana santa, Black Friday, etc.	Al inicio de campañas
Promoción de productos	Promoción concreta de productos que se tengan en oferta especial y que sean muy beneficiosos para la audiencia.	Cuando existan ofertas
Incremento de Me gusta en la página	Realizar campaña para incrementar el número de fans o seguidores, promocionando la página de Facebook.	Semana 22 – 24 Semana 44 - 46

Fuente: Elaboración Propia.

4. Acciones a realizar en YouTube:

Tabla 38: Estrategias sobre YouTube.

Acción	Descripción	Horizonte
Video 1	Video simple que genere asociación de la marca con el concepto rápido, cómodo y fácil.	Semana 28
Video 2	Video que genere curiosidad asociación de la marca con el cambio social que supone internet.	Semana 32
Video 3	Video en el que aparece un problema en un electrodoméstico del hogar y este se soluciona, simplemente con ser cliente de REDfacil.es	Semana 36
Video 4	Video donde aparecen las reseñas de los clientes a lo largo del año en las redes sociales y después aparece una familia que le llega el producto a casa, empieza a desempaquetarlo y luego está contenta.	Semana 44
Video semestral	Realizar videos semestrales sobre imagen de marca o curiosidades que generen actividad.	S

Fuente: Elaboración Propia.

En la realización de las campañas de videos en YouTube, se deberá valorar si realizar montajes por parte de Juan Jose, encargado del diseño o subcontratarlos de ser necesarios, valorando previamente al horizonte establecido para su publicación. Se estipulan las semanas designadas para que no se crucen con el resto de publicaciones de los valores del blog.

5. Acciones en Google:

Tabla 39: Estrategias sobre Google.

Acción	Descripción	Horizonte
Análisis Display	Analítica de las herramientas disponibles en Google Adwords para la planificación del Display.	Semana 2
Planificación Display	Iniciar planificación para alcanzar el objetivo de redirigir tráfico a la web.	Semana 3
Diseño Display	Diseño del banner.	Semana 3
Inicio Campaña Display	Comienzo de la campaña Display.	Semana 4
Actualización Campañas	Actualización de los anuncios en base a las características propias de las campañas comerciales de estacionalidad.	Semana preparación campaña
Implantación Remarketing de productos	Implantar el Remarketing dinámico de categorías y productos en la web.	Semana 5 - 6
Inicio de Campaña Remarketing	Inicio de la campaña de Remarketing.	Semana 7

Fuente: Elaboración Propia.

El diseño de campañas Display para hacer imagen de marca en los pueblos donde la tienda ya es conocida. Hacer por ejemplo: *Castiblanques Electrodomésticos está aquí! sí!! Ahora REDfacil.es anunciándose en tu ordenador, ¿qué te parece? ¿entras?*

La acción de implantación del Remarketing corresponde a la instalación en la web de los códigos de seguimiento de Google para la automatización.

6. Acciones generales que no entran en ninguna categoría:

Tabla 40: Estrategias generales.

Acción	Descripción	Horizonte
Carta con descuento	Envío a la policía, clubes y ayuntamiento, un descuento atemporal en electrodomésticos al comprar por tienda online introduciendo un código concreto.	Semana 17
Análisis sorteo	Analizar <i>Easypromos</i> y <i>Sorteamos</i> dos referencias en el sector para presupuestar junto con los productos que se puedan sortear cual es la acción más idónea.	Semana 7 Semana 39 Optativo: Semanas temporada baja
Inicio del sorteo	Iniciar el sorteo a través de Facebook, a cambio de correos electrónicos y de <i>Me gusta</i> , para generar listas para mailing futuros e incrementar fans en la página de Facebook.	Semana 8 Semana 40 Optativo: Semanas temporada baja
Analizar Marketplace	Analizar la posibilidad de adherirse y las ventajas que mencionan por ello.	Semana 9 - 10
Adherirse a Amazon	Unirse al Marketplace de Amazon.	Semana 11 - 13
Adherirse a eBay	Unirse al Marketplace de eBay.	Semana 14 - 16
Analizar resultados Marketplace	Analizar los resultados de haber trabajado con eBay y Amazon y valorar si continuar.	Semana 26 y 52
Solicitar sello de confianza online	Solicitar sello de confianza online de las plataformas existentes actualmente.	Semana 11

Fuente: Elaboración Propia.

Se dejaran entorno a dos semanas para el análisis de los Marketplace y tres semanas para la integración con cada uno de ellos, para el caso en que la empresa quiera formar parte de ellos aceptando sus condiciones. En caso de adherirse a los Marketplace se debe valorar al cabo de un año los resultados y si son beneficiosos, independientemente de ello en las tareas de control y reporte se valoran mensualmente este tipo de actividades como las de publicidad que se han ido citando.

7. Acciones generales de subcontratación de servicios:

Tabla 41: Estrategias sobre subcontratación de servicios.

Acción	Descripción	Horizonte
Valoración Empresas SEO	Valorar entre empresas como Rodanet o Clickconsulting, que se han sugerido anteriormente.	Semana 24 -26
Selección Empresa SEO	Selección de la empresa según el criterio de la dirección.	Semana 27 - 28
Analizar Influencers	Valorar entre que líderes de opinión se podría trabajar.	Semana 29 - 31
Selección Influencers	Selección de uno o varios influencers.	Semana 32

Fuente: Elaboración Propia.

Se estiman tres semanas para la ejecución de valoraciones y análisis de empresas o influencers, y entre uno y dos semanas para la selección de las preferidas.

8. Acciones generales de control:

Tabla 42: Estrategias de control.

Acción	Descripción	Horizonte
Control Trimestral	Control del seguimiento de las acciones y las previsiones de si se van a cumplir los objetivos marcados.	Semana 13, Semana 27, Semana 40 y Semana 52
Reporte Anual	Control del cumplimiento de los objetivos y de las acciones cumplidas vs planificadas. Progreso de los KPIs.	Anual: Semana 1 y 2, para el año anterior
Control publicidad y social media	Control del blog, Facebook, YouTube, Google, subcontratas para marketing y acciones generales de marketing.	Cada 4 Semanas

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de las tareas y focos de control entran todas las actividades y empresas subcontratadas además de las propiamente asignadas.

Las acciones de control suponen el seguimiento de las acciones marcadas dentro de los horizontes temporales, así como de la efectividad de estas. Los controles trimestrales también les sirven para realizar correcciones oportunas en problemas que puedan ocasionarse. El control anual les sirve para analizar los resultados del plan de marketing y realizar correcciones para el año siguiente. El control de la Publicidad sirve para valorar las campañas pagadas y la rentabilidad obtenida después de estas, observar si se están

5.7 Mecanismos de control

La mayor parte de los mecanismos de control van enfocados a lo online, sin embargo no se descuida el control de la venta física ni tampoco del control de las actividades subcontratadas. En el sector online se disponen de grandes herramientas que permiten medir todo, incluso la venta offline.

Se usarán también herramientas digitales, porque gran parte de la difusión se realizará con los medios digitales debido a su reducido coste.

5.7.1 Analítica Online

Empezando por la página web, una de las herramientas más potentes es Google Analytics, que permite ver todas las acciones que realizan los clientes en relación con la tienda online: el público que entra, si vuelve, como interactúan, si realizan una compra o incluso de donde proceden esas visitas. El abanico de Analytics es tan amplio que permite perfectamente saber que ocurre y porque ocurre, lo que da a la empresa la ventaja rápida de corregir sus problemas y reducir esperas e ineficiencias. Además les permite estar en un constante proceso de mejora.

Adwords les accede a saber mucho de los resultados de las campañas que se lleven a cabo, de la calidad del tráfico así como otorgarles conocimientos suficientes para mejorar sus anuncios y permitirles una mejora de la publicidad pagada.

Webmaster Tools o Search Console, permitirá conocer como Google les posiciona de manera orgánica pudiendo determinar correcciones en materia de enlaces amigables, páginas web posicionadas que ya no existen o incluso corregir errores de la parte más técnica de la web, como el código *HTML5*.

El índice de *PageInsights*, les da una lista de errores que tendrán que ir corrigiendo poco a poco para aumentar su nota en materia de posicionamiento en Google.

En Facebook pueden obtener estadísticas de interacción y visitas de sus publicaciones y la publicidad pagada, a través del *panel de control de gestión de anuncios*. Les permitirá saber: el resultado de sus estrategias de Inbound, si se están enfocando al público correcto, si se está haciendo de forma correcta y sobre todo si están funcionando acciones que realizan ya sean o no de pago.

Así pues se van a determinar que tareas entran dentro del control señalado en el cronograma, dependiendo de que herramientas se usan:

Tabla 46: Acciones de control.

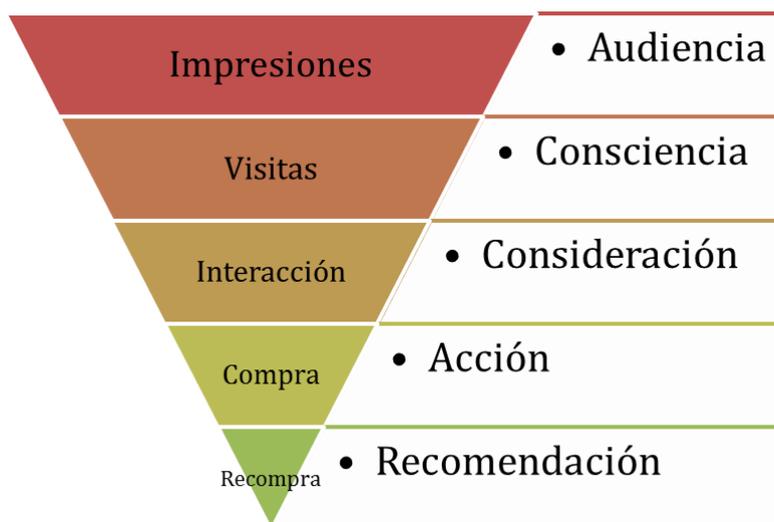
Analítica	Horizonte
G. Analytics	Se realizarán cada cuatro semanas, y después de cada acción comercial de pago para dirigir tráfico a la web.
G. Adwords	Se realizarán después de cada acción comercial.
Search Console	Se realizarán mensualmente.
PageInsights	Se realizarán trimestralmente y después de solucionar problemas o añadir modificaciones técnicas en la web.
Facebook	Se realizarán cada cuatro semanas y después de cada acción comercial de pago que se haga a través de Facebook o las plataformas de sorteo.

Fuente: Elaboración Propia.

Todas estas acciones repercutirán en la métrica de la web donde se utilizará el embudo de conversión o *funnel*, que como bien se mencionó apartados atrás, les permitirá corregir acciones de manera rápida analizando al público en cada estado o fase y viendo porque no avanza al siguiente paso.

El proceso del *funnel* es sencillo, el principal objetivo que deberán realizar, es intentar alcanzar una gran cuota de impresiones e impactar en su audiencia. Esta les visitará y navegará por su web. La audiencia relevante empezará a valorar la posibilidad de compra de algún producto: volviéndoles a visitar, llenar el carrito de compra, mirar los métodos de pago, volviendo al producto. Si el usuario avanza: realizará la acción de compra, se registrará, usará los métodos de pago y les indicará donde enviárselo. Y si posteriormente todo ha salido bien les recomendará llegado el momento.

Ilustración 39: Funnel desglosado.



Fuente: Elaboración propia.

El embudo de conversión, como bien indica su nomenclatura, es una pirámide invertida porque mucha gente no llega al siguiente paso, según el proceso los clientes en internet

se van reduciendo, y este proceso en ocasiones depende también de las expectativas del cliente en referencia a la situación en la que se encuentre. Dicho esto se deberá identificar por qué no ha llegado y esto planteará la mejora continua de la web, los servicios, la publicidad o incluso de las estrategias corporativas.

Los siguientes puntos son un desglose de las posibles causas, entre otras, que se pueden dar al no avanzar a lo largo del proceso del embudo y también algunas de las situaciones de porque se pierden usuarios en cada fase:

Por ejemplo si un usuario *no llega de impresiones a visitarles* puede ser por muchos motivos, algunos de ellos serán:

- Problemas que se puedan tener y no se han identificado en la redirección a la web.
- Porque el contenido que se publica no es interesante. No está funcionando las estrategias y acciones de Inbound.
- Porque la persona no está interesada actualmente en la adquisición de un producto o el conocimiento de la nueva web.
- Porque no se realiza una publicidad adecuada. No está funcionando las estrategias y acciones de Outbound.

Cuando el posible cliente sí que ha llegado a clicar en los enlaces y *visita pero no interactúa con la web* entonces no pasa al siguiente proceso, y vuelve atrás en su navegador.

- Debido a que el contenido publicado le ha dado a entender otra cosa no relacionada con lo que buscaba o su interés.
- La publicidad está mal enfocada, y le ha dado a entender otra cosa.
- La página web tiene problemas y no funciona correctamente.
- La página web no le transmite confianza.
- No está interesado por el momento en la compra de un producto.
- La página web no es sencilla de manejar para el usuario y este no sabe moverse en ella.

Cuando el usuario *interactúa pero no realiza la acción de compra* o adquisición de un producto.

- Puede deberse a que no transmite confianza el método o proceso de pago.
- No se le transmite la confianza en general.
- El precio no le convence.
- Hay fallos en la web y no puede realizar el pago o navegar correctamente.
- No encuentra el producto que quiere.
- Solamente navegaba y no está interesado en la compra por ahora.

Cuando el usuario compra por fin *pero no repite o no les recomienda*. Se debe principalmente a insatisfacción con la compra.

- Ha habido un fallo en el envío.
- Un fallo en el cobro.

- El producto ha llegado en malas condiciones.
- El producto no ha llegado.
- No se ha cumplido con lo prometido o lo dicho en la web.

El correcto análisis de funnel de conversión, puede vislumbrar las situaciones posibles en cada caso y más que no se han mencionado, lo que se deberá realizar es un correcto análisis de cada posible problema y dar la solución adecuada a ese problema.

5.7.2 Analítica Offline

Si se da el hecho de tener problemas en la venta física esta es un poco más complicada de saber rápidamente, sin embargo el hecho de enviar encuestas de satisfacción y el servicio de llamar al cliente después de cada venta les puede dar a conocer parte de los problemas, que se deberán analizar en sesiones de control, lo que también les permitirá corregir parte de las acciones e incluso adherir nuevas si fuese necesario.

Comprobar si después de enviar publicidad mediante folletos, vales descuento, etc, preguntar al cliente, cuando les visite, si lo ha recibido y que opina. U observar si llegan con los folletos a la tienda o usan los vales descuento en la web.

Estas acciones se deben realizar después de cada acción comercial de ámbito offline, y trimestralmente se puede saber si el número de clientes crece en conjunto con la web, analizando los estados contables provisionales hasta la fecha.

5.7.3 Analítica empresas o servicios contratados

Las empresas que se subcontraten sus servicios, habrá que realizar el análisis de resultados después de cada acción que realicen. Se deberá ser rigurosos y analizar el coste en comparación con los resultados que están dando, apoyándose en la métricas online u offline dependiendo del servicio contratado.

Estas empresas facilitarán informes que se deberán comparar con los resultados y verificarlos de primera mano. La solución a determinados problemas que ocurran, deberá de comunicarse a la empresa en cuestión, plantear el problema y exigir una solución por él. Valorando la posibilidad de cambio de empresa al no cumplir con las expectativas y analizar rápidamente una alternativa.

En el caso de no alcanzar las tareas generales, o cumplimiento a tiempo de estas, se deberá analizar la posibilidad de subcontratar determinados servicios a empresas relacionadas con la tarea en cuestión. O analizar la posibilidad de que se contratara a

media jornada a un trabajador por cuenta ajena o en régimen de becario titulado en prácticas o estudiante en prácticas, para llevar procesos continuos y mecanizados de la empresa.

5.7.4 Problemas y soluciones con el cliente

Se debe distinguir entre los problemas por parte de la empresa, problemas con la empresa de transporte o problemas por parte del cliente. Un cliente debe ser satisfecho de igual manera en ambos casos sin embargo solo correr con los gastos de aquellos que no dependen del cliente, y en caso de depender del cliente deberá actuarse con extrema asertividad en la comunicación e incluso dependiendo de la importancia, de este cliente según su historial de compras, ofrecerle algún regalo.

En todos los casos la solución al problema deberá de ser la más idónea a cada situación, la más asertiva, sin renunciar a ser la más económica para la empresa y sin ignorar los valores corporativos que la representan en el intento de ese ahorro económico.

La gestión de la resolución de conflictos juega un papel fundamental en los comercios de cara al público, un cliente no satisfecho por un determinado problema podría ocasionar problemas a largo plazo, el principal objetivo de estas situaciones será conservar la calma en todo momento.

- I. Se le deberá de comunicar el problema que aconteció y porque.
- II. Ofrecerle la solución más idónea.
- III. Disculparse varias veces por el percance.
- IV. Rectificar si fuese culpa de la empresa en cuestión y ofrecerle la solución sin gasto alguno para este, como:
 - Un descuento en la tienda.
 - Entradas a algún evento (cine por ejemplo).
 - U otras cosas de valor para el cliente.

La comunicación deberá realizarse por el medio adecuado dependiendo del canal de compra, según el contexto en cuestión y de la gravedad del asunto. Intentando anticiparse siempre que sea posible como bien se ha mencionado en las estrategias de fidelización.

5.7.5 KPIs

Los KPIs o Indicadores del nivel de desempeño permitirán identificar y corregir problemas en un proceso concreto, es decir, son métricas numéricas cuantitativas que

están directamente relacionados con los objetivos y estrategias que se han designado en este proyecto.

Cumplen también una característica, dictada anteriormente, basado en el acrónimo SMART, que significa en español: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Los KPI que se van a recomendar a continuación están relacionados con la actividad general de una tienda online, de las campañas online, del blog, de la red social que más se va a utilizar (Facebook) y por último de la orientación del cliente (online y offline). Las métricas en la tienda física suponen muchos más requerimientos y el programa de contabilidad y facturación que ya usa, da información más detallada y en tiempo real.

Para la medición del rendimiento de la división online de la tienda:

Tabla 47: Ejemplo de tabla para el seguimiento de la actividad online de la tienda.

SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD					
Medición General	Indicador	Formula	Previsto	Real	N-1
	Visitas	Nº Visitas Realizadas			
	Ventas	Facturación/Ingresos			
	Interactuación	>2 paginas/visitantes			
	Tasa de conversión	Nº compras/visitas			
	Tasa de rebote	Visitas <30seg/visitas			
	Venta media	Facturación/ventas			
	Valor de la visita	Facturación/visitas			
	Interés general	Páginas vistas/visitas			
	Interés en contenidos	Paginas contenidos vistas/visitas			
	Repetición Visitantes	Visitantes que repiten/nuevos			
	Nuevos visitantes	Visitantes nuevos/visitas			

Fuente: Elaboración Propia.

Para la medición de campañas online:*Tabla 48: Ejemplo de tabla para el seguimiento de las campañas online.*

SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD					
	Indicador	Formula	Previsto	Real	N-1
Costes de campaña	Coste por mil impresiones (CPM)	$\frac{\text{Inversión}}{\text{x1000/impresiones}}$			
	Impresiones	Nº de impactos visuales			
	Ratio de clic (CTR)	$\frac{\text{Visitas x100}}{\text{impresiones}}$			
	Coste por clic (CPC)	$\frac{\text{Inversión}}{\text{visitas}}$			
	Ratio de leads (LTR)	$\frac{\text{Leads x100}}{\text{visitas}}$			
	Leads	Nº de registros o leads			
	Coste por lead (CPL)	$\frac{\text{Inversión}}{\text{Leads}}$			
	Tasa de conversión sobre Leads (TC)	$\frac{\text{Ventas x100}}{\text{Leads}}$			
	Coste por adquisición (CPA)	$\frac{\text{Inversión}}{\text{Ventas}}$			

Fuente: Elaboración Propia.

El seguimiento de las actividades de los costes de campaña, se podrán extraer de los gestores de anuncios de las plataformas de internet como Adwords, Analytics, Facebook Ads, etc. Además de poder visualizarse en las estadísticas del back office de la web.

Para la medición de la actividad en el blog de los usuarios.

Tabla 49: Ejemplo de tabla para el seguimiento de la actividad del blog.

SEGUIMIENTO BLOG				
Parámetro	Indicador	Fuente	Actual	N-1
Actividad	Frecuencia de publicaciones	Disponible en estadísticas de Wordpress		
	Respuesta a comentarios			
	Difusión contenido			
Comunidad	Número de suscriptores			
	Suscriptores a RSS			
	Suscriptores al Newsletter de la web		Google Docs	
Visibilidad	Numero de menciones	Alexa ²¹		
	Audiencia a la que se llega	Alexa		
Interacción	Comentarios	Disponible en estadísticas de Wordpress		
	Comentarios compartidos			
	Enlaces	Like Explorer ²²		
Difusión	Usuarios únicos impactados	Wordpress		

Fuente: Elaboración Propia.

²¹ **Alexa:** Web de medición que indica de donde procede el tráfico de un blog, etc.

²² **Like Explorer:** Web de medición que indica las veces que se ha compartido un enlace (URL) en entornos sociales.

Seguimiento de Facebook:

Tabla 50: Ejemplo de tabla para el seguimiento de la actividad de Facebook.

SEGUIMIENTO FACEBOOK				
Parámetro	Indicador	Fuente	Actual	N-1
Actividad	Frecuencia de publicaciones	Disponible en: -Estadísticas de Facebook Y en páginas web de medición como: -Smetrica -LikeAlyzer		
	Tasa de respuesta a publicaciones			
Comunidad	Numero de fans			
	Evolución número de fans			
Visibilidad	Menciones			
Interacción	Personas hablando de esto			
	Usuarios que interactúan			
	Nº de Comentarios			
	Nº <i>Me gusta</i> en publicación			
Difusión	Alcance			
	Nº de impresiones			
	Nº de recomendaciones			

Fuente: Elaboración Propia.

Y finalmente indicadores de medición de la orientación del cliente:

Tabla 51: Ejemplo de tabla para la medición de la orientación del cliente.

SEGUIMIENTO CLIENTE				
Parámetro	Indicador	Fuente	Actual	N-1
Imagen	Imagen General	Estudio de la Imagen en encuestas a clientes		
	Notoriedad valores			
	Notoriedad servicios			
Satisfacción y Fidelidad	Índice General Satisfacción	Encuestas de satisfacción de clientes basándose en la estandarización de la ISO 9001:2015		
	IS calidad del servicio			
	IS nivel de precios			
	IS calidad del envío			
	Tasa retención de clientes			

Fuente: Elaboración Propia.

Estas tablas ente otros índices como los de Google Analytics, o los gestores de anuncios de las redes sociales, servirán de ayuda para el control de los objetivos y tareas marcadas.

Las tablas están definidas con dos columnas a rellenar que supondrán el dato actual y el del periodo anterior, esto generara con el paso del tiempo estadísticas y gráficas que permitirán el desarrollo de una mejor toma de decisiones, al poder visualizarse que está ocurriendo y como se está avanzando. Se recomienda para un uso y visualización más práctica y rápida el manejo del programa Excel.

Los datos de los KPI se cruzaran en los controles trimestrales y anuales con las herramientas disponibles y se visualizara cualquier posible error o desvió sabiendo con más certeza como corregirlo y permitiendo mejorar constantemente.

5.8 Presupuesto detallado y viabilidad

Dentro del presupuesto detallado, cabe detallar la diferenciación entre dos grandes bloques, uno corresponde a la inversión en infraestructura y el otro a la inversión en marketing y publicidad.

La inversión en infraestructura incluye el cambio del cartel externo, escaparates, mostradores y decoración interna. El resto de operaciones, y tareas desde la impresión de tarjetas de visita hasta las campañas con coste en internet o subcontratación de empresas para el SEO, entran dentro de la inversión en Marketing.

Para la determinación del presupuesto en marketing que la empresa debería designar debería rondar entre un tres y un cinco por ciento de la cifra de negocios. Estudios en presupuestos designados por las empresas varían entorno a un 1% y un 30% de los ingresos por ventas. Un estudio realizado por el CMO Council, un organismo formado por directivos de empresas en Marketing, definió que el 58% de las empresas designan al menos el 4% de sus ingresos, al marketing.

Cabe no olvidar que el marketing es el que se ocupa de los mecanismos para generación de la demanda. Y para la empresa en cuestión será pues de vital importancia el establecimiento de presupuestos suficientes tras varios años de prácticamente designación nula a esta área.

El presupuesto en los cambios de infraestructura corresponde a los cambios físicos que se deben realizar en la tienda offline, se estimará no más de 3000. Para el marketing se designa un 3% a priori, que la empresa podrá ver ampliados hasta un 4% al año siguiente si lo requiriese. La suma de ambos gastos supone un porcentaje de un 3,86%.

Tabla 52: Porcentaje de ingresos y cantidad en euros de los presupuestos.

Presupuestos	Porcentaje de Ingresos	Cantidad en euros
Infraestructura	0,86%	3000€
Marketing	3%	10461,04€

Fuente: Elaboración Propia.

Se realizara un análisis de viabilidad del presupuesto asignado. En el correspondiente análisis se han estimado las ventas en base a la tasa de crecimiento del PIB español referenciado en los cuadros macroeconómicos del programa de estabilidad del análisis externo.

Para la determinación de la tasa de actualización o descuento, esta se ha definido basándose en el principio del *coste de oportunidad*, debido a que se disponen de la totalidad de los fondos necesarios para la designación de la parte del capital establecido en los presupuestos. La metodología del coste de la deuda y el coste medio ponderado de capital no se pueden utilizar principalmente debido a que la empresa tiene perdidas los últimos años y además la dirección de la empresa, prefiere asumir con los recursos propios el presupuesto, debido a su reticencia a la solicitud de préstamos y la poca utilidad de estos al poder autofinanciarse.

Para la determinación de la tasa de actualización, se han seleccionado tres inversiones, dos depósitos a plazo fijo y el bono del estado español a tres años. El depósito de Europa que mayor rentabilidad ofrece es el del FCM Bank en Malta. Los bancos de España ofrecen rentabilidades muy bajas como Bankia y los bonos del estado a tres años son a interés negativo como puede observarse.

- Depósito a 3 años con una entidad dentro de la UE: FCM Bank (Malta) a un 2,50%.
- Depósito a 3 años con una entidad española: Bankia a un 0,15%.
- Bonos del estado a tres años la rentabilidad negativa -0.098%.

Se opta el interés al 2,5% que será la tasa de actualización definida para la inversión al ser la más alta. A su vez se selecciona la previsión del PIB, porque es un buen indicativo del crecimiento económico de un país donde una mejora positiva de este afecta al empleo, al poder adquisitivo de los residentes y al crecimiento del consumo entre otros. Lo que su utilización para la previsión en el análisis de viabilidad lo sitúa como un buen indicativo para la estimación.

En la proyección establecida para el cálculo del VAN y el TIR se determina como que esta inversión se realizaría en el año 2016. La utilización del PIB como tasa de crecimiento se debe porque otros indicadores como el histórico o el crecimiento del mercado de tendencias de GFK no son muy estables para la previsión de crecimiento. El histórico de ventas reflejaba caídas y variaciones interanuales negativas. Las tendencias del mercado del hogar, en los informes de la consultora GFK, no son un buen indicativo porque experimentan un espectacular crecimiento en 2015 de 9.2 puntos, después de un 2014 de 2.1 puntos y seis años de descensos negativos. La fijación de una tasa de crecimiento mayor o igual a 9.2 de 2015 correría cierta imprudencia al encontrarse además en una situación de incertidumbre debido a los años anteriores de volatilidad lo que determina el PIB como el mejor indicativo para las estimaciones.

Se determina una tasa de inflación al 1% que afectara al aprovisionamiento y otros pagos posteriormente al 2016. Esta estimación supone una aproximación al alza, después de observar la evolución de la inflación en España en los últimos años. Igualmente se establece para contrarrestar esta inflación una tasa de crecimiento de los precios que afectara a las ventas y otros cobros al 1% anual efectiva a partir del 2017.

Tabla 53: Análisis de Viabilidad de los Presupuestos.

Proyección Años	Desembolso	2016	2017	2018
Ventas		358,813.65 €	373,273.84 €	388,316.77 €
Otros cobros		4,468.12 €	4,648.19 €	4,835.51 €
Previsión total de cobros		363,281.77 €	377,922.03 €	393,152.28 €
Aprovisionamiento		-263,564.92 €	-274,186.59 €	-285,236.31 €
Pagos personal		-51,075.02	-51,841.15 €	-52,618.76 €
Otros pagos		-36,032.32 €	-37,484.42 €	-38,995.04 €
Previsión total de pagos		-350,672.26 €	-363,512.15 €	-376,850.11 €
Amortización lineal 10%		300.00 €	300.00 €	300.00 €
Beneficio antes Impuesto		12,309.51 €	14,109.87 €	16,002.17 €
Impuesto (30%)		3,692.85 €	4,232.96 €	4,800.65 €
Flujo de caja de operaciones		8,916.66 €	10,176.91 €	11,501.52 €
Flujo de caja neto	-13,461.04 €	8,916.66 €	10,176.91 €	11,501.52 €

Fuente: Elaboración Propia.

Los pagos al personal son una estimación facilitada por la empresa para el 2016 que contemple una subida general del sueldo y un aumento de la jornada de trabajo (a 40h) de uno de los trabajadores, antes mencionado. Se realiza además una estimación de la revisión anual al 1,5% para los años 2017 y 2018.

La amortización lineal se realiza de los 3000€ en caso de que se usen al completo. Y al impuesto de sociedades no se le aplican deducciones ni bonificaciones específicas pues la anterior tabla tiene carácter estimatorio de la rentabilidad que ofrecería una inversión a tres años vista.

Tabla 54: Resultados análisis del VAN y TIR.

Tasa de actualización	2.50%
Valor actual neto	16685.45
TIR	55.19%

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa puede afrontar la inversión, el VAN es positivo y la Tasa Interna de Rentabilidad es de un 55.19% (Tabla 54). Lo que al ser superior a la tasa de actualización hace más que rentable esta inversión. La empresa recuperará la inversión en el segundo año según el criterio del Payback.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

6 CONCLUSIONES

El objetivo del presente proyecto ha sido mostrar la trayectoria empresarial de la entidad elegida, así como el contexto socioeconómico en el que se ha visto involucrada, ya que este ha tenido un peso decisivo sobre el desarrollo de la misma: la empresa ha superado la mayor crisis económica de la historia moderna a pesar de que perdió más de la mitad de su cifra de negocios durante este periodo, lo que le provocó severas pérdidas en su cuenta de resultados llevándola al estrangulamiento e impidiéndole realizar su actividad con normalidad, desembocando finalmente en una reestructuración de su plantilla, de su local comercial, de sus activos y de su plan de marketing.

Con posterioridad, y al abrigo del nuevo boom de internet, la dirección se focalizó en lanzar, sin éxito, una plataforma online para desarrollar una línea de negocio paralela a la tienda tradicional. La inversión realizada para la consecución de este proyecto no generó la rentabilidad esperada, principalmente por una falta de entendimiento del mercado online, una falta de conocimiento del cliente en la red y una mala orientación del nuevo negocio digital.

Gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, el cliente del siglo XXI se erige como un nuevo paradigma, completamente diferente a su homólogo anterior, en cuanto al estudio económico se refiere: el acceso a internet en todo momento, las redes sociales y muchas de las nuevas tecnologías, como los móviles, ya no solo satisfacen una necesidad, sino que forman parte de las personas y sus hábitos de compra.

El nuevo marketing digital surge para adaptar las antiguas teorías y crear otras nuevas que permitan ajustarse a este nuevo tipo de consumidor. Nuevas herramientas, técnicas y metodologías afloran en el nuevo mercado digital, que ahora se fusiona con el tradicional, buscando ofrecer experiencias omnicanal: buscar un producto en internet, comprarlo en la tienda física, leer en un blog como instalarlo, seguir a la marca o valorar la experiencia de compra, son algunos ejemplos de las infinitas acciones que se realizan por diferentes canales.

Tal y como muestra el análisis macroeconómico, la situación ha mejorado desde los niveles del año 2006: la mejora de las principales variables económicas tiende a indicar que la recuperación económica está cercana y que la capacidad de crecimiento de España es factible; hecho que, en nuestro caso particular, puede ejemplificarse en el crecimiento y repunte de las ventas, que posiblemente se hallen en su mejor momento desde el estallido de la crisis.

Según los datos analizados, el punto de inflexión de la economía se sitúa a finales del año 2014, año a partir del cual el crecimiento es paulatino, no acelerado pero si

constante. Las previsiones del gobierno apuntan a una mejoría de factores como el empleo, el crédito, la vivienda o el comercio local; de este último, según GFK interesa destacar el crecimiento de las ventas del mercado de tecnología del hogar.

Tal y como se observa en el análisis DAFO, la empresa cuenta en el momento actual con una serie de oportunidades, tales como la salida de la crisis, el crecimiento del mercado, el nuevo contexto socioeconómico, la revolución digital, las redes sociales o las nuevas formas de comunicación con el cliente, que se han abaratado enormemente. Cabe destacar que todos estos avances solo constituirán una oportunidad real si la empresa es capaz de adaptar sus estructuras a los cambios que estas exigen, de forma que una nueva estrategia le permita liderar su área de influencia.

Siendo su principal amenaza la acumulación de resultados negativos, la empresa tiene la capacidad suficiente para embarcarse en un nuevo proyecto gracias al exceso de activos líquidos. Sin embargo su estructura organizativa demasiado rígida, propia de las empresas familiares con largo recorrido, constituye su principal debilidad, si bien es cierto que al tratarse de una pequeña empresa, cuenta con la ventaja de poder adaptar su estructura más rápidamente al nuevo orden socioeconómico.

No obstante, la empresa afronta el mayor de los desafíos: el avance hacia la sociedad del conocimiento y la conectividad global, de forma que pueda integrarse en la corriente actual de venta por internet. Si es capaz de afrontar esas innovaciones, le permitirá subsistir e incluso crecer a largo plazo.

El principal objetivo de este proyecto ha sido sentar las bases de la marca REDfacil: misión, visión, valores, cultura empresarial y estrategia de mercado, partiendo de la máxima de que, hoy en día, las personas no compran lo que la empresa hace, sino por qué lo hace; de forma que la empresa tiende a renovarse continuamente y a comunicar su valor, ofreciendo un servicio más allá del precio. Y es que aportar valor al cliente más allá del producto es la clave para la fidelización.

Para la creación de ese valor, no solo bastara con una idea de marca, sino que se deberán realizar las pertinentes acciones de marketing, definidas para cada área, para así ayudar a alcanzar los objetivos de crecimiento, rentabilidad y consolidación en el mercado; tarea en la que las modernas herramientas de análisis supondrán el principal soporte.

La hoja de ruta trazada en el plan de marketing servirá a la organización para expandirse por su área de influencia y, posteriormente, por toda la Comunidad Valenciana, todo ello a través de una estrategia de diferenciación. Esa diferenciación será focalizada en: facilidad, comodidad, servicio, experiencia, cercanía, confianza y seguridad. Todo esto, en conjunto con una estrategia de desarrollo de nuevos mercados le permitirá alcanzar a ese cliente que busca la satisfacción en la compra más que el mejor precio.

La empresa pretende abarcar a un público objetivo de entre 25 y 54 años, suponiendo la masa crítica a la que debe orientar sus planes de publicidad y comunicación; no

obstante, seguirá tratando a la los mayores de 54 desde la familiaridad del canal tradicional que este colectivo sigue demandando.

En las estrategias funcionales se han determinado diversas acciones para la solución de los problemas que se observaron en el análisis interno, para lo que posteriormente se ha diseñado una línea de actuación:

En base a la estrategia de *productos*, se plantearon empresas alternativas para resolver el problema del stock en la web, mientras sigue en proceso de construcción la alternativa de Activa.

Tanto la *tienda online como la offline* se modifican y adaptan a las nuevas tendencias para generar impacto en el consumidor.

Los *servicios* se personalizan y se diferencian para que resulten más fácilmente identificables y demandables.

Los *precios* se distribuyen según los servicios que ofrece cada plataforma, intentando que la diferencia no sea elevada y siempre informando al cliente del porqué de la diferencia.

La remodelación de los *recursos humanos* requerirá de un esfuerzo para poder adaptarse a las nuevas tareas y procesos: la reorganización de los pedidos, la información corporativa, la forma de fidelización, e incluso la constante formación anual para la adaptación a un entorno que, en la actualidad, está en constante cambio.

La *fidelización* supondrá la creación de unos procedimientos para el adecuado trato con el cliente, la resolución asertiva de sus problemas, la utilización de encuestas para la mejora del servicio e incluso la posibilidad de suscripción a un catálogo de puntos o una zona Premium.

Como estrategia de *comunicación*, se realizaran acciones de branding para empezar aumentar la notoriedad de la marca, llevando el nombre de REDfacil al conocimiento generalizado de la marca a corto plazo, usando plataformas para anunciarse como Google y Facebook Ads. No obstante, se añadirá contenido de valor para el cliente, tal como las últimas novedades en materia de electrodomésticos, desde nueva tecnología hasta recomendaciones de uso.

Es importante que la empresa luche por mantener su posición focalizándose en la orientación al cliente: las publicaciones en el blog, Facebook, Twitter, las sensaciones generadas por la distribución de la tienda, la manera de organizar las categorías de la web y la forma de actuar de los trabajadores del comercio, deben girar en torno a una identidad e idea únicas, que es la de ofrecer la mejor de las experiencias de compra: la facilidad de comprar en tu tienda de siempre, de comprar en REDfacil.es.

Los mecanismos de control representan el medio para asegurar el éxito de las estrategias, desde el reporte anual hasta el control mensual de los resultados de las campañas comerciales; pues un buen análisis de los datos permitirá una mejor toma de decisiones, siendo capaz de corregir cualquier desvío de la estrategia inicialmente diseñada que pudiese producirse. Los gestores de anuncios, el programa de analytics de Google, los índices de terceras páginas, el funnel de conversión o la utilización de los KPIs para la previsión y comparativa con el periodo anterior, resultaran de gran utilidad a la empresa.

El análisis de viabilidad del proyecto muestra unos datos positivos, un VAN superior a cero y una TIR bastante elevada: para la empresa es más rentable la inversión en si misma que en depósitos o bonos del tesoro público, lo que reafirma este proyecto.

Finalmente, la marca REDfacil se erigirá sobre tres pilares, en la mente del consumidor, en cuanto al proceso de compra se refiere: comodidad, facilidad, y seguridad. Dependiendo de ello el éxito resultante de todo el desarrollo del Plan de Expansión de REDfacil.es

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Aparicio, G., Zorrilla, P., Emmanuel, E., Gilsanz, A., Martínez, C., Pando, J., Tamayo, U., Villarba, F.J. (2015), *Distribución comercial en la era Omnicanal*, Ediciones Pirámide Grupo Anaya, ISBN 978-84-368-3284-6.

Carpinter, R. (2013), *Internet puede salvar tu empresa... o hundirla*, Grupo Planeta, ISBN 978-84-9875-257-1.

Elósegui, T., Muñoz G. (2015), *Marketing Analytics*, Anaya Multimedia Grupo Anaya, ISBN 978-84-415-3709-5.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2010), *Fundamentos de estrategia*, Pearson Educación, ISBN 978-84-8322-645-2.

Polo, F., Polo, J. L. (2012), *Socialholic: Todo lo que necesitas saber sobre marketing en medios sociales*, Ediciones Gestión 2000, ISBN 978-84-9875-191-8.

Rodrigo González, O. (2014), *Comercio Electrónico 2.0*, Anaya Multimedia Grupo Anaya, ISBN 978-84-415-3578-7.

Sanz de Vicuña Ancín, J. M. (2014), *El Plan de Marketing en la práctica*, ESIC Editorial, ISBN 978-84-7356-252-2.

Sanz de Vicuña Ancín, J. M. (2015), *El Plan de Marketing Digital en la práctica*, ESIC Editorial, ISBN 978-84-15986-95-9.

Vela García, D. (2012), *Social Media Manager*, Anaya Multimedia, ISBN 978-84-41532-00-7.

Documentos web

Asociación Nacional de Fabricantes e Importadores de Electrodomésticos. (2016). *Estadísticas de ANFEL*. Consultada el 7 de mayo de 2016, en <http://www.anfel.org/index.php/estadisticas-de-anfel/>

Gobierno de España, La Moncloa. (2015). *Escenario Macroeconómico y Programa de Estabilidad 2015-2018*. Consultada el 29 de octubre de 2015 en http://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/referencias/documents/2015/refc20150430e_1.pdf

Index Mundi. (2015). *España Perfil Población 2014*. Consulta 2 de noviembre de 2015 en <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0516.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Proyección de la Población de España a Corto Plazo 2013–2023*. Consultada 30 de octubre de 2015 en <http://www.ine.es/prensa/np813.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Proyección de la Población de España 2014–2064*. Consultada 31 de octubre de 2015 en <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Cifras de Población a 1 de enero de 2015*. Consultada 29 de octubre de 2015 en <http://www.ine.es/prensa/np917.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Consultada 30 de octubre de 2015 en <http://www.ine.es/prensa/np933.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Encuesta condiciones de vida*. Consultada 6 de Junio de 2016 en <http://www.ine.es/prensa/np908.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Encuesta continua de hogares*. Consultada 15 de mayo de 2016 en <http://www.ine.es/prensa/np965.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Índices del comercio al por menor*. Consulta 2 de julio de 2016 en <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0516.pdf>

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2015). *Informe de situación de la economía española 2015-2018*. Consultada el 29 de octubre de 2015, en <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/Situación%20Economía%202015.pdf>

PwC. (2015). *Clientes@2.033*. Consulta 15 de octubre de 2015 en <http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/assets/cliente-2033.pdf>

Tesoro Público Español. (2016). *Rentabilidades última subasta*. Consulta 1 de agosto de 2016 en <http://www.tesoro.es/>

Tu Capital. (2016). *Depósitos a plazo fijo*. Consulta 1 de agosto de 2016 en <http://www.tucapital.es/depositos/36mes.html>

Artículos

Barranco Fragoso, Ricardo. (2012). *¿Qué es el Big Data?*. Consultada 11 de octubre de 2015 en <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/>

Blog Electro-Imagen. (2015). *VII Convención Anual de Activa Distribución*. Consultada 30 de noviembre de 2015 en <http://electro-imagen.com/articulo/vii-convencion-anual-de-activa-distribucion>

Blog Marrón y Blanco. (2015). *Activa Distribución revela en su Convención Anual su apuesta por lo digital*. Consultada 30 de noviembre de 2015 en <http://marronyblanco.com/activa-distribucion-revela-en-su-convencion-anual-su-apuesta-por-lo-digital/>

Documentos Facilitados

La consultora GFK y el mayorista Activa Distribució, debido a la relación bidireccional con la empresa Su Tienda S.L. facilitaron documentación para la elaboración de gran parte del análisis externo.

Activa y GFK. (2015). *Presentación VII convención de Activa Distribució*. Consultada 26 de marzo de 2016. Recurso privado no en línea.

GFK. (2016). *Evolución mercado tecnológico español 2015*. Consultada 26 de marzo de 2016. Recurso privado no en línea.

GFK. (2016). *Informe de la vivienda 2015*. Consultada 26 de marzo de 2016. Recurso privado no en línea.

GFK. (2016). *Mercado de las tecnologías del hogar 2015*. Consultada 26 de marzo de 2016. Recurso privado no en línea.

ANEXOS

Balance de Situación oficial de Su tienda S.L. a 31 de diciembre de 2015

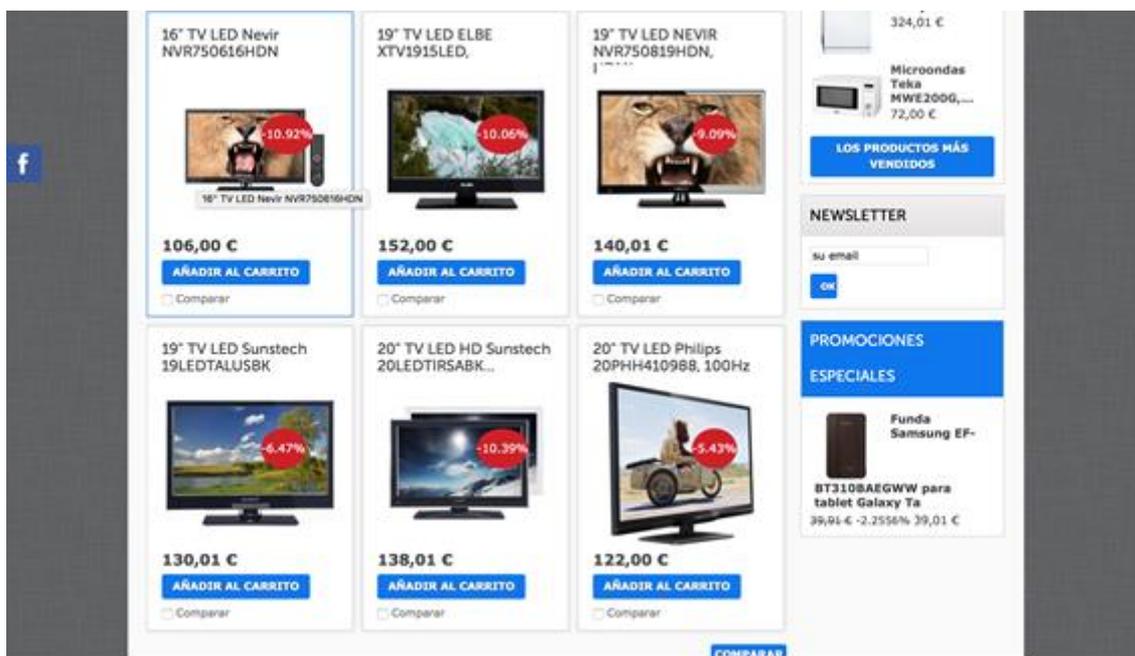
ACTIVO	Nota	2015	2014
A) ACTIVO NO CORRIENTE		194.066,95	193.597,19
I. Inmovilizado intangible		0,00	0,00
II. Inmovilizado material		26.729,77	27.738,65
III. Inversiones inmobiliarias		0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0,00	0,00
V. Inversiones financieras a largo plazo		137.603,19	136.403,19
VI. Activos por impuesto diferido		29.733,99	29.455,35
VII. Deudores comerciales no corrientes		0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE		177.297,83	169.237,10
I. Existencias		79.942,45	77.028,54
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		11.912,69	13.280,05
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		11.080,83	13.280,05
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0,00	0,00
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		11.080,83	13.280,05
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0,00	0,00
3. Otros deudores		831,86	0,00
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0,00	0,00
IV. Inversiones financieras a corto plazo		3.516,00	3.000,00
V. Periodificaciones a corto plazo		0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		81.926,69	75.928,51
TOTAL ACTIVO (A+B)		371.364,78	362.834,29
PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO		319.028,68	319.864,59
A-1) Fondos propios		319.028,68	319.864,59
I. Capital		18.931,50	18.931,50
1. Capital escriturado		18.931,50	18.931,50
2. (Capital no exigido)		0,00	0,00
II. Prima de emisión		0,00	0,00
III. Reservas		397.703,27	397.703,27
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0,00	0,00
V. Resultados de ejercicios anteriores		-96.770,18	-88.789,71
VI. Otras aportaciones de socios		0,00	0,00
VII. Resultado del ejercicio		-835,91	-7.980,47
VIII. (Dividendo a cuenta)		0,00	0,00
A-2) Ajustes en patrimonio neto		0,00	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0,00	0,00
B) PASIVO NO CORRIENTE		1.200,00	0,00
I. Provisiones a largo plazo		0,00	0,00
II. Deudas a largo plazo		1.200,00	0,00
1. Deudas con entidades de crédito		0,00	0,00
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0,00	0,00
3. Otras deudas a largo plazo		1.200,00	0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0,00	0,00
IV. Pasivos por impuesto diferido		0,00	0,00
V. Periodificaciones a largo plazo		0,00	0,00
VI. Acreedores comerciales no corrientes		0,00	0,00
VII. Deuda con características especiales a largo plazo		0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE		51.136,10	42.969,70
I. Provisiones a corto plazo		0,00	0,00
II. Deudas a corto plazo		0,00	0,00
1. Deudas con entidades de crédito		0,00	0,00
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0,00	0,00
3. Otras deudas a corto plazo		0,00	0,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0,00	0,00
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		51.136,10	42.969,70
1. Proveedores		32.960,94	34.429,65
a) Proveedores a largo plazo		0,00	0,00
b) Proveedores a corto plazo		32.960,94	34.429,65
2. Otros acreedores		18.175,16	8.540,05
V. Periodificaciones a corto plazo		0,00	0,00
VI. Deuda con características especiales a corto plazo		0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)		371.364,78	362.834,29

Cuenta de Pérdidas y Ganancias oficial de Su tienda S.L. a 31 de diciembre de 2015

	Nota	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014
PÉRDIDAS Y GANANCIAS		0,00	0,00
1. Importe neto de la cifra de negocios		348.701,31	361.560,09
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0,00	0,00
4. Aprovisionamientos		-256.136,95	-274.652,78
5. Otros ingresos de explotación		4.342,20	3.229,97
6. Gastos de personal		-62.044,89	-61.751,92
7. Otros gastos de explotación		-35.016,83	-36.720,85
8. Amortización del inmovilizado		-1.008,88	-2.523,22
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0,00	0,00
10. Excesos de provisiones		0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		0,00	0,00
12. Otros resultados		15,23	189,99
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)		-1.148,81	-10.668,72
13. Ingresos financieros		34,26	28,06
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero		0,00	0,00
b) Otros ingresos financieros		34,26	28,06
14. Gastos financieros		0,00	0,00
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0,00	0,00
16. Diferencias de cambio		0,00	0,00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0,00	0,00
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero		0,00	0,00
a) Incorporación al activo de gastos financieros		0,00	0,00
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores		0,00	0,00
c) Resto de ingresos y gastos		0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)		34,26	28,06
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)		-1.114,55	-10.640,66
19. Impuestos sobre beneficios		278,64	2.660,19
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)		-835,91	-7.980,47

Web REDfacil.es antigua.

The screenshot shows the homepage of the old REDfacil.es website. At the top left is the logo 'REDfacil.es' with the tagline 'La tienda de Siempre a un solo clic'. A search bar is located at the top center. On the top right, there is a 'Bienvenido, Log in' link and a shopping cart icon labeled 'CARRITO: VACÍO'. Below the header is a navigation menu with categories: TELEVISION, IMAGEN/SONIDO, ELECTRODOMESTICOS, PEQUEÑO ELECTROD., CLIMATIZACION, and INFORMATICA Y TELEFONIA. The main content area features a large advertisement for a 'Lavadora Balay' (washing machine) with the text 'por tan solo 279 €' and '6Kg'. To the right of the washing machine, there is a promotional message: 'Extiende tu garantía!! Y protege mejor tus compras ¡3 años más!' with a subtext 'Infórmate+ clicando aquí'. Below this, there is a 'Pago seguro' section with logos for VISA, PayPal, and MasterCard.



Servicios Webempresa

webempresa
fanáticos wordpress, joomla y prestashop

BLOG | FORO | CONTACTA Acceso clientes

INICIO WORDPRESS JOOMLA! PRESTASHOP RESELLER ¿POR QUÉ WEBEMPRESA?



Hosting PrestaShop en Español

Discos SSD y Optimizador gratuito de imágenes para que tu PrestaShop vuele y consigas mejores posiciones en Google.

Si ya dispones de una tienda PrestaShop, el traslado a nuestro Hosting es Gratis.
¡Será un placer alojar tu Web!

Seguridad PrestaShop

Reglas especiales Anti-Hackeo.
Enjaulado de cuentas para aislar tu Hosting.
Copias de seguridad cada 4 horas.

Velocidad de Carga

Servicio Gratuito de optimización de imágenes,
Caché a nivel Servidor, PHP 7 y HTTP/2
Más Velocidad = Mejor resultado en Google.

Fanáticos del Soporte

24 horas disponibles cuidando de tu tienda
esté siempre Online.
99,9% de Tiempo de Actividad Garantizado.

¿Porqué tu Tienda PrestaShop está mejor en Webempresa?

👤 Servidores Optimizados para Prestashop - 99,9% de disponibilidad anual
Tu tienda siempre Online: **Así es como lo conseguimos.**

🛡️ Seguridad Especial para Prestashop
Reglas de seguridad Anti-Hackeo personalizadas actualizadas a diario.

📁 Copias de Seguridad Automáticas cada 4 Horas
Recuperables por el cliente y en dos servidores de réplica.

🚀 Servicio Gratuito de Optimización de imágenes de tu Web.
Más Velocidad = Mejor resultado en Google. **Ver información.**

👥 ¿Necesitas añadir otra Web?
Sin problema, añade las que necesites mientras tengas espacio.

📦 Traslada Gratis tu Prestashop
Mueve fácilmente tu Web con **SuperMigrator**: **Ver como.**

👤 Soporte Prestashop Gratuito a partir de 3GB.
Todos los días del año y atendido por expertos Prestashop en español.

✉️ Cuentas de email y bases de datos ilimitadas
Crea tantas cuentas de email y BB.DD. como necesites.

🔥 Firewall, Antivirus y AntiSpam Correo
Mantenemos tu Prestashop seguro y tu buzón de correo limpio.

📄 Registro o Traslado de Dominio Gratis 1 año
Renovación anual solo 11.99 €.

🔗 Consulta las respuestas a las dudas habituales: [Preguntas frecuentes antes de contratar](#) »

Servidores Especializados y Seguros para PrestaShop

Configuración optimizada para PrestaShop:

- PHP 7.
- PHP 5.6, 5.5, 5.4 y 5.3 a tu elección.
- 256mb RAM php por proceso.
- Apache + Nginx + Varnish Caché + HTTP/2
- Ancho de banda garantizado 200mbps.
- MySQL: 5.5 y 5.6 con PhpMyAdmin.
- SUPHP Habilitado
- Mod Security: Reglas personalizadas Anti-Hackeo para PrestaShop
- Zend Engine - Ioncube
- GD habilitado
- Zip habilitado
- Mod_rewrite: ON (SEO/SEF)
- File Uploads: ON
- Curl soportado
- Magic Quotes: OFF
- Register Globals: OFF
- Rg_emulation: OFF
- Soporte Zlib.
- Soporte XML
- Session Save Path: Escritable

Servicios Luis Cambra

E-MAIL: CONTACTO@LUISCAMBRA.COM


Luis Cambra
 Expertos en Prestashop

[Soporte](#) [Presupuestos](#) [PortFolio](#) [Prestashop](#) [Tienda](#) [P.A.E](#) [Contacto](#)

SOPORTE PARA

PrestaShop

Te ayudamos con tu Proyecto

Soluciones Profesionales para las necesidades de tu Tienda Virtual

Servicios Técnicos de creación y gestión de tiendas virtuales con Prestashop. Encuentra el soporte que necesitas para tu negocio

<p>Proyecto</p>  <p>Creamos tu Tienda Virtual desde cero.</p>	<p>Servicio Técnico</p>  <p>Te ayudamos con los cambios de tu web.</p>	<p>Mantenimiento</p>  <p>Nos encargamos del contenido de tu tienda.</p>	<p>Programación</p>  <p>Personalizamos tu web para un mayor rendimiento.</p>
--	---	--	---

[PIDE PRESUPUESTO SIN COMPROMISO](#)

¿Cómo trabajamos?

A Lo primero que hacemos es conocer tus necesidades y las de tu proyecto. Cuéntanos qué necesitas para que podamos adaptarnos a ti. **Contacta con nosotros** haciéndonos saber qué necesitas y te ayudaremos. Desde las bases de un estudio sobre las características que tendrá tu proyecto, valoraremos las mejores opciones para ti y te generaremos un presupuesto a medida.

¿Por qué elegimos?

- ✓ Soporte personalizado con trato cercano
- ✓ Compatible con las últimas actualizaciones
- ✓ Diseños Flexibles y Adaptativos
- ✓ Compatibilidad con la mayoría de Navegadores
- ✓ Ajustado a PCs y Dispositivos Móviles

Servicios Samagroup



Teléfono
93 682 82 60

Email clientes
sac@samagroup.es

Email empresas
comercial@samagroup.es

ESTADO DE ENVÍO

PIDA PRESUPUESTO

Home
Sama Group ▾
Especialización ▾
Cientes
Actualidad
Recursos
Contacto





Soluciones Sama Logística - Home logistics

Somos especialistas en la entrega domiciliaria y el montaje en todo el territorio peninsular (España y Portugal) de muebles, tapizados, colchones, electrodomésticos (líneas blanca y marrón), máquinas de fitness... y todo tipo de producto voluminoso.

HOME LOGISTICS está formada por 2 grandes empresas: **TTM** (Grupo Total Media) **SAMA LOGÍSTICA** (Sama Group). Ambas tienen una extensa experiencia en la externalización de servicios de transporte y logística, y una presencia consolidada en la península ibérica, habiéndose especializado en la logística domiciliaria y en el trato personalizado con el usuario final.

Entrega y montaje domiciliario a nivel peninsular.
Transporte, almacenaje, picking y un gran abanico de servicios, en todo el territorio peninsular, como la entrega domiciliaria y montaje, y la recogida de productos usados, en franjas ajustadas a las necesidades de cada cliente.

Transporte y distribución capilar
Realizamos el transporte hacia las sedes centrales desde las que se hará la distribución a usuario final, mediante la extensa red de almacenes de que disponemos. Nuestra versátil flota de vehículos nos permite adaptarnos a las peculiaridades del reparto en zonas metropolitanas, y gracias a una óptima planificación de las rutas, llegamos al cliente final en el horario convenido.

Servicios adicionales:

- Picking controlado por radio frecuencia y códigos de barras, con aceptación previa de administración.
- Almacenaje, gestión de stock, control de inventario, cross docking
- Transit point para clientes nacionales e internacionales




Nuestra diferenciación:

- Especialización en e-commerce
- Cobertura peninsular
- Trazabilidad online
- Gestión de residuos
- Soluciones a medida

Beneficios al confiar en Sama:

- Especialización
- Flexibilidad
- Variabilización
- Reducción de costes.