



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



SR. BLONDIE LEATHER GOODS

PLAN DE EMPRESA PARA UNA STARTUP ONLINE

TRABAJO FIN DE GRADO

AUTOR: PETER STIEBLER CASTRO
TUTORA: MARÍA AMPARO BAVIERA PUIG
1/1/2017





Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Datos sobre el Trabajo Fin de Grado

Autor: Peter Stiebler Castro

NIE: X8800041B

Título: Plan de Empresa para una Startup

Tutora: María Amparo Baviera Puig

Resumen

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) consiste en un plan de empresa para Sr. Blondie Leather Goods, una marca que opera en el sector de la marroquinería y la moda, especializada en la producción de mochilas de cuero y piel. El objetivo del plan de empresa es la expansión en el mercado nacional a través de la venta online y aumentar la popularidad de la marca. A lo largo del proyecto se analizará la situación actual de la empresa y de su entorno macroeconómico. Acto posterior, se fijarán los objetivos y estrategias a seguir a través de unas acciones en relación a las variables del marketing.

Palabras clave

Plan de empresa, sector marroquinería, mochilas de cuero, expansión de la marca, venta online.

Resum

El present Treball Fi de Grau (TFG) consisteix en un pla de empresa per a Sr. Blondie Leather Goods, una marca que opera al sector de la marroquineria i la moda, especialitzada en la producció de motxilles de cuir i pell. L'objectiu del pla d'empresa és la expansió nacional a través de la venda online i augmentar la popularitat de la marca. A la llarga del projecte s'analitzarà la situació actual de l'empresa y del seu entorn macroeconòmic. Posteriorment, es fixaran els objectius y estratègies a seguir a través d'unes accions en relació a les variables del marketing.

Paraules clau

Pla de empresa, sector marroquiner, motxilas de cuir, expansió de la marca, venda online.

Abstract

This Final Degree Thesis (TFG) consists in a business plan for Sr. Blondie Leather Goods, which is a brand that Works in the leather sector, specialized in the production of leather bags. The objective of this business plan is the national expansion through e-commerce and to rise the brands popularity. In this project we will analyze the company's actual current situation and it's macroeconomic environment. At last, we will set objectives and strategies to follow through actions related to the marketing variables.

Key words

Business plan, Leather sector, Leather bags, brand expansion, e-commerce.

ÍNDICE

1	Introducción.....	11
1.1	Resumen ejecutivo.....	11
1.2	Objeto del Trabajo Fin de Grado.....	11
1.3	Asignaturas de ADE en las que se apoya el TFG.....	12
1.4	Objetivos.....	13
2	Antecedentes y tendencias del sector de marroquinería.....	15
3	Análisis estratégico.....	21
3.1	Análisis externo (PESTEL).....	21
3.1.1	Análisis político-económico.....	21
3.1.2	Análisis social.....	24
3.1.3	Análisis tecnológico.....	27
3.1.4	Análisis ecológico.....	27
3.1.5	Análisis legal.....	30
3.2	Análisis interno.....	31
3.3	Análisis 5 fuerzas de Porter.....	32
3.4	Análisis de la competencia.....	36
4	Análisis DAFO-CAME.....	40
4.1	Análisis interno.....	41
4.2	Análisis externo.....	42
4.3	Análisis CAME.....	42
5	Objetivos.....	45
6	Estrategia de Marketing.....	47

6.1	Definición de la estrategia de marketing.....	47
6.2	Plan de acciones.....	47
6.2.1	Producto.....	48
6.2.2	Precio.....	51
6.2.3	Distribución.....	53
6.2.4	Comunicación.....	54
6.2.5	Timing.....	56
6.3	Presupuesto.....	59
7	Análisis de la organización de los RRHH.....	64
7.1	Introducción.....	64
7.2	Misión, visión y valores.....	65
7.3	Denominación social, régimen jurídico, objeto social y duración de la sociedad.....	65
7.4	Puestos de trabajo.....	66
8	Análisis económico-financiero.....	68
8.1	Ingresos.....	68
8.2	Gastos.....	69
8.3	Rendimiento de la actividad económica.....	70
8.4	Análisis de la inversión: Método VAN y TIR.....	72
9	Control.....	75
9.1	Objetivos.....	75
9.2	Medición.....	76
9.3	Diagnóstico.....	77
9.4	Acciones correctoras.....	77
10	Conclusiones.....	79

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Exportaciones por países en 2016 de productos fabricados en España (valores en miles de euros). Fuente: ASEFMA.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2. Exportaciones por tipo de producto en 2016. Fuente: ASEFMA.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3. Importaciones de marroquinería 2016. Fuente: ASEFMA.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 4. Estructura industrial según el tamaño de la empresa en 2016. Fuente: ASEFMA.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5. Estructura industrial por comunidades autónomas. Fuente: ASEFMA.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 6. Previsiones e indicadores macroeconómicos. Fuente: OCDE.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 7. Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 8. Costes medios estimados por unidad producida. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 9. Precios establecidos por producto. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 10. Timing año 1 Sr. Blondie. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 11. Timing año 2 Sr. Blondie. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 12. Timing año 3 Sr. Blondie. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 13. Timing año 4 Sr. Blondie. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 14. Timing año 5 Sr. Blondie. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 15. Costes de creación de la página web. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 16. Precio por publicación de ‘influencers’. Fuente: Chiara di Rago.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 17. Costes totales del plan de marketing. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 18. Número de mochilas vendidas en cada año. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 19. Ingresos por ventas en cada año. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 20. Estructura de gastos en cada año. Fuente: elaboración propia.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 21. Rendimiento económico en escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 22. Rendimiento económico en escenario realista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 23. Rendimiento económico en escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>72</i>

<i>Tabla 24. VAN y TIR en escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 25. VAN y TIR en escenario realista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 26. VAN y TIR en escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 27. Resumen de objetivos del plan de marketing. Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 28. Posibles escenarios KPI. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 29. Acciones correctoras en escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>78</i>

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1. Estructura industrial por comunidades autónomas. Fuente: ASEFMA.....</i>	<i>20</i>
<i>Gráfico 2. Bienestar actual en España. Fuente: OECD.....</i>	<i>26</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1. Evolución económica 2017. Fuente: OECD.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 2. Esquema de economía circular. Fuente: Ellen MacArthur Foundation.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3. 5 fuerzas de Porter. Fuente: www.5fuerzasdeporter.com.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 4. Objetivos del plan de marketing. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 5. Proceso de control. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>75</i>

Índice de imágenes

<i>Imagen1. Mochilas Piel Mimique. Fuente: www.mimique.com.....</i>	<i>37</i>
<i>Imagen 2. Página web Mimique. Fuente: www.mimique.com.....</i>	<i>38</i>
<i>Imagen 3. Página de Instagram de Mimique. Fuente: Instagram Mimique.....</i>	<i>38</i>
<i>Imagen 4. Mochila de Napa. Fuente: Instagram Sr. Blondie.....</i>	<i>49</i>
<i>Imagen 5. Mochila básica Sr.Blondie. Fuente: Instagram Sr. Blondie.....</i>	<i>50</i>
<i>Imagen 6. Logo Sr. Blondie. Fuente: Instagram Sr. Blondie.....</i>	<i>51</i>
<i>Imagen 7. Diferentes colores de mochilas. Fuente: Instagram Sr. Blondie.....</i>	<i>54</i>

Imagen 8. Cuenta de Instagram Sr. Blondie. Fuente: Instagram Sr. Blondie.....55

Imagen 9. Publicación de cliente satisfecho. Fuente: Instagram Sr. Blondie.....56

Imagen 10. Tema de Shopify para e-commerce. Fuente: Themeforest.....60

Imagen 11. Logo Singer. Fuente: www.singer.com.....63

1. Introducción

1.1. Resumen ejecutivo

El sector del cuero y la marroquinería ha estado muy ligado a la moda desde siempre. A pesar de ser un sector antiguo que se está recuperando de un periodo de recesión, algunos productores han logrado suavizar esta crisis y encontrarse en una situación más bien favorable en comparación con otros productores gracias a su constante proceso de innovación y creatividad aplicado a sus productos, creando así tendencias en el mundo de la moda con productos originales y muy trabajados.

Sr. Blondie Leather Goods es una marca de origen murciano surgida de la pasión y creatividad de su fundador hacia los productos de cuero y piel. Sr. Blondie produce productos innovadores de alta calidad al alcance de toda la población.

El plan de empresa propuesto desarrollará una estrategia para la startup Sr. Blondie que quiere adentrarse en el mercado nacional mediante la producción de mochilas de cuero de alta calidad. La estrategia se va a centrar principalmente en el e-commerce y todos los aspectos que se relacione con la venta y la publicidad de los productos a través de internet.

1.2. Objeto del Trabajo Fin de Grado

Hemos decidido escoger este tema para la realización del TFG debido a que el sector del cuero y la marroquinería ha estado ligado a la cultura española desde hace varios siglos y es un sector que va muy ligado al de la moda, un sector potente que está en constante evolución a nivel mundial. La zona del levante se caracteriza por la popularidad de sus curtidoras y sus productos de marroquinería de alta calidad. Debido a estos dos factores, Sr. Blondie busca la oportunidad de situarse y crecer en el mercado nacional.

Debido a las innovaciones tecnológicas que permiten producir a volúmenes muy elevados y de forma muy rápida, en este sector, cada vez se valora más la creatividad, la dedicación a la hora de producir los productos y el origen de las materias primas utilizadas. Es lo que diferencia los productos de alta calidad en el sector de la marroquinería de los demás productos.

Este plan de empresa servirá de herramienta a Sr. Blondie para crecer en el mercado nacional dadas las condiciones en las que se encuentra la economía del sector y del país.

1.3. Asignaturas de ADE en las que se apoya el TFG

En este punto vamos a relacionar las asignaturas cursadas durante el Grado de Administración y Dirección de empresas con los diferentes estudios y análisis realizados a lo largo de este plan de empresa.

2. Antecedentes y tendencias del sector de la marroquinería

Asignaturas	Economía Española
Justificación	Los conceptos aprendidos en esta asignatura nos sirven para analizar la situación del sector, tanto sus antecedentes como las tendencias.

3. Análisis estratégico 4. Análisis DAFO-CAME

Asignaturas	Dirección Comercial Consumer Behaviour Microeconomía Macroeconomía Estrategia y Diseño de la Organización
Justificación	Los conocimientos adquiridos en las siguientes asignaturas han servido para realizar el estudio interno y externo de la empresa.

5. Objetivos 6. Estrategia de marketing

Asignaturas	Investigación Comercial Marketing Communication Business and International Marketing Planes Estratégicos en las Empresas Contabilidad de Costes
Justificación	Estas asignaturas nos han ayudado con la definición de los objetivos y la elección de la estrategia de marketing que va a seguir este plan. También para la obtención de los costes.

7. Análisis de los recursos humanos

Asignaturas	Gestión de Recursos Humanos
Justificación	Los conceptos adquiridos a través de estas asignaturas nos han sido de gran utilidad a la hora de establecer el plan de acciones de la empresa y analizar los recursos humanos.

8. Análisis económico-financiero

9. Control

Asignaturas	Dirección Comercial Business and International Marketing Economía Financiera
Justificación	. La fase de control se ha realizado gracias a Dirección comercial y Business and International Marketing. El análisis económico-financiero se ha realizado mediante los conocimientos adquiridos en Economía Financiera.

1.4. Objetivos

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es la realización de un plan de empresa para una startup del sector del cuero y marroquinería, a la vez que del sector de la moda, llamada Sr. Blondie Leather Goods. La empresa desea aumentar su popularidad en el mercado nacional y crecer a través de la venta de mochilas de cuero y piel de alta calidad por medio de un canal de distribución online.

Estos objetivos se conseguirán a través de los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar el entorno microeconómico y macroeconómico del sector marroquino y de la moda.
2. Establecer estrategias de marketing para el crecimiento de Sr. Blondie.

3. Estudiar las 4p's de McArthy (1960) y como se desarrollarán en la empresa.
4. Establecer los recursos necesarios para poder llevar a cabo el plan de empresa propuesto.

2. Antecedentes y tendencias del sector de marroquinería

El sector de la marroquinería en España nace en la época del imperio Romano y llevamos produciendo productos de cuero desde entonces. A pesar de ser un sector bastante antiguo y haber estado ligado a la cultura de la Península Ibérica por tantos años, es un sector bastante complejo en cuanto a su estructura.

Para entender correctamente el sector de la marroquinería, es importante mencionar la información y datos obtenidos por la Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería (ASEFMA) y de expertos en el sector como el emprendedor Alfonso Morant.

Debemos mencionar que la estructura de la industria de la marroquinería es bastante compleja ya que abarca desde los grandes distribuidores hasta los comercializadores mayoristas formado por muchísimos autónomos y PYMES que, a su vez, cubren todos los estratos del mercado desde el lujo hasta el 'low-cost'.

La fabricación de productos de cuero viene acompañada de una gran variedad de actividades y procesos auxiliares que añaden un gran valor añadido a estos productos.

Actualmente, la mayoría de trabajo en la Península está concentrada en clústeres, donde se realiza la mayoría de la actividad del sector, siendo los más destacados el Levante alicantino, Islas Baleares, La Rioja y Ubrique.

Los últimos años han sido años de recuperación del sector en cuanto a puestos de trabajo y acceso a financiación bancaria. También cabe mencionar la reducción del cierre de establecimientos en el año 2015, que es una buena señal para el sector. La crisis supuso un gran impacto en el poder adquisitivo de la población por la reforma laboral y, por tanto, el consumo interior sufrió mínimos de los cuales todavía tiene que recuperarse.

En el ejercicio 2016 se aprecia una notable mejoría en relación a los datos macroeconómicos, ya que se recuperan puestos de trabajo, cae el paro y se espera un aumento del PIB en un 3% aproximadamente durante el ejercicio de 2017. Es importante mencionar que estas mejoras se han visto ligadas a los resultados empresariales de empresas de gran tamaño.

Las PYMES todavía no perciben la mejoría todavía debido al cierre sucesivo de empresas durante la crisis, que supuso una notable caída en la cartera de clientes y una disminución en cuanto a los pedidos. Los clientes tienen menos poder adquisitivo debido a la reforma laboral y por eso la demanda se ha focalizado en un nivel de producto más barato importado principalmente de China e India.

Al haberse recuperado los niveles de producción en las zonas de 'clusters' mencionadas anteriormente, se ha podido observar un proceso de relocalización de las grandes marcas internacionales. Este hecho ha producido un aumento de la demanda de mano de obra especializada.

Los productos que se producen en España se caracterizan por su gran prestigio, calidad y diseño, lo que sitúa los productos en un buen lugar en los mercados exteriores.

El siguiente cuadro muestra las exportaciones por países en 2016 de productos fabricados en España:

Tabla 1. Exportaciones por países en 2016 de productos fabricados en España (valor en miles de euros).

	2015	2016	Evolución 2016/2015	% sobre total
Total Mundo	890.1	916.9	+3,0%	100,00%
Francia	263.5	277.2	+5,1%	30,22%
Italia	74.2	78.5	+5,4%	8,56%
Portugal	57.8	53.5	-7,4%	5,83%
Reino Unido	48.3	51.9	+7,4%	5,65%
Alemania	60.2	45.0	-25,2%	4,90%
China-Hong Kong	31.0	35.7	+15,1%	3,89%
Japón	41.0	34,7	-15,3%	3,78%
China	21.2	27.2	+28,3%	2,96%
Estados Unidos	22.2	27.0	+21,6%	2,94%
Méjico	22.1	25.5	+15,3%	2,78%
Polonia	20.3	21.8	+8,8%	2,37%
Países Bajos	15.7	14.0	-10,8%	1,52%
Turquía	13.4	14.00	+4,4%	1,52%
Bélgica	16.8	13.1	-22,0%	1,42%
Emiratos Árabes	14.4	12.7	-11,8%	1,38%
Rusia	11.2	12.4	+10,7%	1,35%
Grecia	8.6	8.8	+2,3%	0,96%
Corea del Sur	6.3	8.7	+38,0%	0,95%
Irlanda	7.9	8.5	+7,5%	0,92%
Arabia Saudí	8.3	7.9	-4,8%	0,86%
Resto del Mundo	134.4	138.2	+2,82%%	15,07%

Fuente: DGA (2017)

Las exportaciones suponen el 46.88% de la producción total. El incremento acumulado en exportaciones de 2012 a 2016 supone un aumento de 44.23%.

Como podemos observar, nuestros principales mercados exteriores son Francia, Italia, Portugal, Reino Unido y Alemania. Cabe destacar que China ha aumentado en 28.3% de un ejercicio a otro y supone un 2.96% de las exportaciones totales.

Si analizamos las exportaciones por tipo de producto, podemos observar que el tipo de producto predominante son los bolsos, que suponen un 51.36% de las exportaciones totales con una cifra de facturación de 471 millones de Euros.

En segundo lugar se sitúan la confección de prendas y complementos de vestir en cuero con una facturación de 172 millones de Euros y suponiendo el 18.75% del total de las exportaciones. Los cinturones suponen el 9.5% de las exportaciones totales.

Tabla 2. Exportaciones por tipo de producto en 2016.

PRODUCTO	EXPORTACION	% total Exportación	Δ (16/15)
BOLSOS	471	51,36%	+2,83%
CONFECCIÓN EN CUERO Y COMP. DE VESTIR EN CUERO	172	18,75%	+13,90%
PEQ. MARROQUINERÍA	116	12,65%	-12,78%
CINTURONES	87	9,50%	+12,98%
MALETINES Y PORTAFOLIOS	18	1,96%	-21,73%
FUNDAS Y ESTUCHES	15	1,63%	-16,66%
ART. DE VIAJE Y ASEO	15	1,63%	-11,76%
CIERRES Y MONTURAS	12	1,30%	-14,28%
CORBATAS Y LAZOS	5	0,54%	-28,57%
GUANTES	4	0,43%	+33,33%
PARAGUAS Y SOMBRILLAS	2	0,21%	-33,33%
TOTAL	917	100%	

Fuente: DGA (2017)

En las importaciones, la demanda de productos de menor precio se ha visto incrementada en un 3.51%, lo que llevó a un deterioro del saldo de la balanza comercial en -18.13%.

Nuestro mayor vendedor es China, que alcanza una cifra de 388.3 millones de Euros, que supone un 35.5% del total de las importaciones.

En el siguiente cuadro vemos reflejadas las importaciones y su evolución del 2015 al 2016:

Tabla 3. Importaciones de marroquinería 2016 (valores en miles de euros).

	2015	2016	Evolución 2016/2015	% sobre total
Total Mundo	1.061.6	1.098.9	+3,51%	100,00%
China	416.9	388.3	-6,86%	35,3%
India	155.1	169.9	+8,7%	15,4%
Francia	131.9	154.8	+17,3%	14,0%
Italia	141.0	144.0	+2,1%	13,1%
Pakistán	33.3	41.4	+24,3%	3,7%
Portugal	25.3	31.3	-23,7%	2,8%
Países Bajos	21.8	27.5	+26,1%	2,5%
Alemania	20.1	22.7	+12,9%	2,0%
Reino Unido	13.5	15.2	+12,5%	1,3%
Turquía	18.7	14.7	-21,4%	1,0%
Vietnam	12.8	11.7	-8,6%	1,0%
Unión Eu. (s/d)	7.7	6.6	-14,2%	0,6%
Marruecos	7.7	6.9	-10,3%	0,6%
Camboya	3.7	7.3	+92,2%	0,6%
Rumanía	8.2	5.9	-28,0%	0,5%
Bélgica	4.8	5.0	+4,1%	0,45%
China H.K.	5.8	4.7	-18,9%	0,4%
Túnez	3.5	4.6	+31,4%	0,4%
Irlanda	2.6	3.9	+50,0%	0,3%
Corea del Sur	1.9	3.5	+84,2%	0,3%
Resto países	23.8	28.0	+17,6%	2,5%

Fuente: DGA (2017).

En cuanto a la estructura industrial, se mantiene muy parecido, aunque las empresas de nueva creación tienen un nivel de ocupación mucho más bajo ya que sus estructuras son mucho más sencillas. No obstante este hecho, la ocupación se ha mantenido e incluso ha experimentado un crecimiento de 1.83% en cuanto a empleo directo y un 1.3% en empleo indirecto.

Las plantillas de las empresas han disminuido y algunas fabricas están externalizando su producción de a talleres más pequeños.

Tabla 4. Estructura industrial según el tamaño de la empresa en 2016.

	PORCENTAJE	Nº DE EMPRESAS
1-10 trabajadores	82,86%	1330
10-49 trabajadores	16,01%	257
De más de 49 trabajadores	1,12%	18
TOTAL	100%	1.605

Fuente: ASEFMA/CAMERDATA (2017).

Como podemos apreciar en la tabla, en 2016 se han contabilizado 1.605 empresas, donde la gran mayoría son empresas pequeñas y tienen entre 1 y 10 trabajadores (82.86%). El 16.01% son empresas donde trabajan entre 10 y 49 trabajadores. Solo un 1.12% del total de empresas en España tienen más de 49 trabajadores.

El empleo directo alcanza los 15.340 puestos de trabajo y el empleo indirecto los 8.222 puestos de trabajo. Ambos aumentaron respecto al ejercicio anterior, un 1.88% y un 1.30% respectivamente.

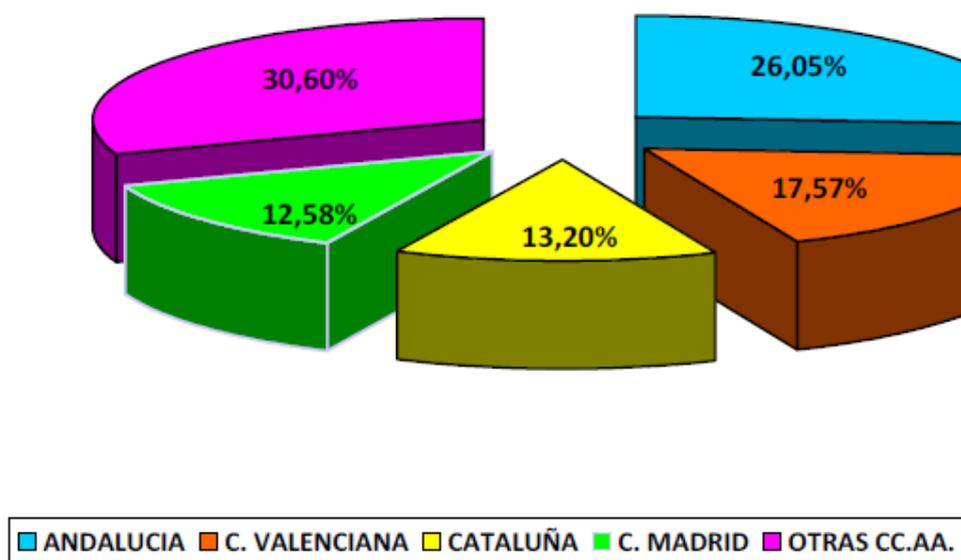
La estructura industrial por comunidades autónomas la podemos observar en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 5. Estructura industrial por comunidades autónomas.

CCAA	PORCENTAJE	Nº DE EMPRESAS
Andalucía	26,04%	418
C.Valenciana	17,57%	282
Cataluña	13,20%	212
C. Madrid	12,58%	202
Otras CC.AA.	30,59%	491
TOTAL	100%	1.605

Fuente: ASEFMA/CAMERDATA (2017).

Gráfico 1. Estructura industrial por comunidades autónomas.



Fuente: ASEFMA/CAMERDATA (2017)

Como podemos observar, la comunidad autónoma más grande en el sector es Andalucía con un 26.05% del total de empresas, seguido por la Comunidad Valenciana con 17.57%. El resto de comunidades autónomas suponen un 30.60% del total de empresas con 491 empresas.

En cuanto a la producción del sector, predomina la fabricación de bolsos, suponiendo un 52.91% sobre la producción total. La pequeña marroquinería supone el 15.54% y la confección de cuero el 10.02%. Los demás productos se encuentran por debajo del 2%.

La producción del sector ha crecido por tercer año consecutivo en un 1.44% comparado con el ejercicio anterior, alcanzando los 1955.7 millones de Euros. Esto se debe a la relocalización de marcas de prestigio en España que, anteriormente decidieron mover su producción a países con costes de fabricación y mano de obra muy bajos. El proceso de relocalización se debe principalmente al cada vez mayor reconocimiento a nivel internacional del diseño y alta calidad de los productos que junto con la reforma laboral y la disminución de costes laborales han dado lugar a un clima favorable para éste fenómeno.

Cabe tener en cuenta que el producto de gama baja está desapareciendo a pesar del ligero aumento que experimentó en el ejercicio pasado, pasando de un 0.3% en 2015 a un 0.5% en 2016. Los productos de gama media en cambio suponen un alto porcentaje de los productos producidos y también ha tenido un crecimiento pasando de ser el 40.6% en 2015 a suponer el 42.2% en 2016.

En los productos de gama alta podemos observar una ligera disminución pasando de 39.1% a 37% de un ejercicio a otro. Los productos de lujo en cambio experimentaron un ligero incremento pasando de 20% a 20.3%.

3. Análisis estratégico

Para el análisis estratégico comenzaremos por realizar el estudio macro-económico a nivel nacional que es donde nos encontramos actualmente. Realizaremos un análisis PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Todos estos factores o variables influyen en nuestra empresa pero están fuera del control de esta.

3.1. Análisis externo (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que nos sirve para identificar el contexto en la que se encuentra una empresa analizando los factores externos. Esta técnica se basa en identificar y estudiar los factores del entorno en el que se sitúa la empresa con el fin de poder actuar habiendo comprendido que puede ocurrir en el futuro y situarse en una buena situación frente a los posibles escenarios.

3.1.1. Análisis político-económico

En este primer punto estudiaremos el impacto de las acciones y medidas tomadas por el gobierno en la economía.

Para analizar la situación tanto política como económica en España vamos a utilizar la información proporcionada por el estudio realizado por la OECD.

Según expone la OCDE en el año 2015, el PIB español experimentó un crecimiento del 3.2%, bastante mayor que el 1.4% en el año 2014. Los hechos clave para este crecimiento fueron la política monetaria expansiva, unos precios de petróleo bajos, una relajación de la posición fiscal y la depreciación del Euro.

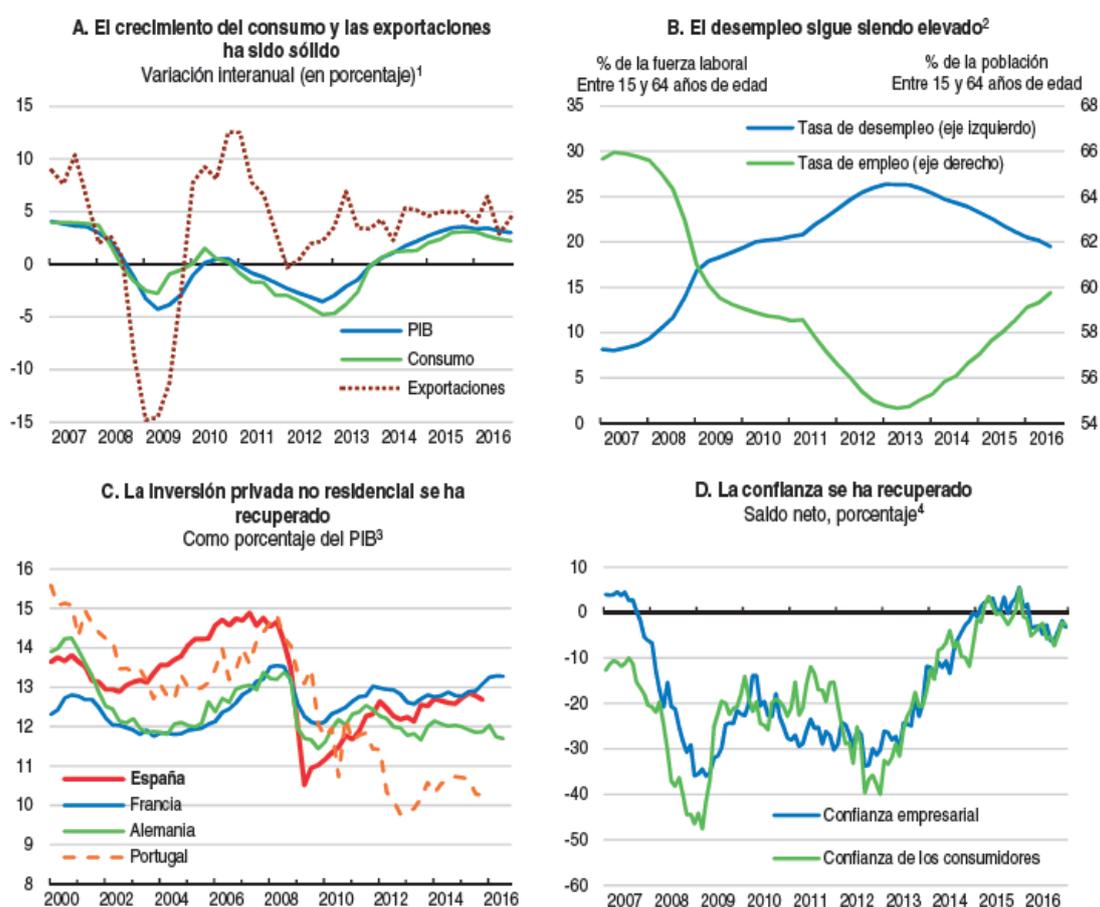
La reforma del sector bancario hizo aumentar el crédito por medio de un mejor acceso de los bancos a la financiación en los mercados y evitando una corrección desordenada y disruptiva del sector, ayudando así, a la estabilización del sector. Este programa identificó los bancos más débiles y los forzó a abordar sus deficiencias de capital. Los préstamos inmobiliarios de los bancos intervenidos con fondos públicos se transfirieron a la nueva sociedad de gestión de activos (SAREB). El programa se tradujo en el fortalecimiento y la supervisión del sector financiero para un saneamiento ordenado y una mayor estabilidad financiera.

El dinamismo del crecimiento y la moderación salarial han dado lugar a una creación de puestos de trabajo, reduciendo el desempleo y proporcionando a los consumidores un mayor nivel de ingreso.

En cuanto a las exportaciones, han crecido con fuerza a pesar de la debilidad de los mercados internacionales y han contribuido a transformar el déficit por cuenta corriente en superávit. Se espera un ritmo de crecimiento económico superior al 2% anual en corto plazo.

El consumo se ha visto impulsado por el aumento de las rentas reales disponibles debido al incremento del empleo, el descenso de los impuestos, la caída de los precios, la bajada del precio del petróleo y la relajación de las condiciones financieras (Figura 1, A y B). Gracias a que las condiciones de financiación han ido mejorando, la inversión ha crecido y también lo han hecho los niveles de confianza (Figura 1, C y D).

Figura 1. Evolución económica 2017.



1. En términos reales.
2. Los datos hacen referencia a la población comprendida entre 15 y 64 años de edad.
3. Los datos hacen referencia al total de las inversiones menos la inversión pública y la inversión en vivienda. Dado que los datos para la inversión en vivienda en España y Portugal también pueden incluir las inversiones públicas en vivienda, la serie correspondiente a inversión privada no residencial puede estar infravalorada.
4. Saldo neto de respuestas a las encuestas realizadas, con valores comprendidos entre -100% (desfavorable) y +100% (favorable). La confianza empresarial se calcula como el promedio no ponderado de los indicadores de confianza para los sectores fabricación, construcción, comercio minorista y servicios (excluido el comercio minorista).

Fuente: OCDE (2017).

Cabe mencionar que la inversión total sigue en niveles inferiores a como se encontraba antes de la crisis, lo cual se debe al descenso de inversión en la construcción y al descenso de la inversión pública.

Durante la crisis, el mercado de trabajo se vio bastante afectado pero se está recuperando gradualmente. La tasa de empleo crece entorno al 3% anual. La tasa de desempleo ha experimentado una reducción considerable, con niveles máximos de 26% en 2013, manteniéndose en un 19%. En cuanto al nivel de desempleo juvenil, duplica esta tasa alcanzando un 42.7%. El mercado laboral se caracteriza por contar con una elevada proporción de trabajo temporal, el trabajo a tiempo parcial aumentó durante la crisis y hoy en día se encuentra en un 15.2%. Los trabajadores temporales y a tiempo parciales sufren periodos de desempleo y también de subempleo lo cual reduce sus ingresos y aumenta la pobreza.

Como podemos observar en la tabla 6, las previsiones indican que el crecimiento económico alcance un ritmo de crecimiento anual del 2% en 2017 y 2018. Se prevé que el consumo privado se mantenga debido a la mejora del empleo como consecuencia de las reformas. El hecho de mantener unas condiciones de financiación favorables aumentará la inversión empresarial y en vivienda. La inflación aumentará pero se prevé que el crecimiento se frene en 2017 y 2018 a medida que descienda el crecimiento de la demanda interna.

Tabla 6. Previsiones e indicadores macroeconómicos.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Prix courants (milliards EUR)					
Producto interior bruto (PIB)	1 025.6	1.4	3.2	3.2	2.5	2.2
Consumo privado	598.5	1.6	2.9	3.2	2.2	1.6
Consumo Gobierno	201.8	-0.3	2.0	0.8	0.9	1.2
Formación bruta de capital fijo	192.4	3.8	6.0	3.1	3.6	4.7
Vivienda	42.5	6.2	3.1	3.7	3.7	2.9
Demanda interna final	992.7	1.6	3.3	2.7	2.2	2.2
Acumulación de existencias ¹	-0.5	0.3	0.1	0.1	0.1	0.0
Demanda interna total	992.2	1.9	3.4	2.9	2.3	2.2
Exportaciones de bienes y servicios	330.5	4.2	4.9	4.4	4.3	4.4
Importaciones de bienes y servicios	297.1	6.5	5.6	3.3	3.7	4.5
Exportaciones netas ¹	33.4	-0.5	-0.1	0.5	0.3	0.1
Otros indicadores (tasas de crecimiento, salvo especificación en contrario)						
PIB potencial	..	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8
Brecha de producto ²	..	-10.0	-7.6	-5.1	-3.4	-2.1
Empleo	..	1.2	3.0	2.7	2.4	1.9
Tasa de desempleo	..	24.4	22.1	19.6	17.5	16.1
Deflactor del PIB	..	-0.3	0.5	0.3	1.3	1.4
Índice de precios al consumo (armonizado)	..	-0.2	-0.6	-0.3	1.9	1.8
Índice subyacente de precios al consumo (armonizado)	..	-0.1	0.3	0.7	1.1	1.5
Coefficiente de ahorro de los hogares, neto ³	..	3.2	2.3	2.0	2.0	2.1
Saldo de cuenta corriente ⁴	..	1.1	1.4	2.1	2.2	2.2
Saldo fiscal del Gobierno general ⁴	..	-6.0	-5.1	-4.6	-3.4	-2.8
Saldo estructural fiscal del Gobierno general ²	..	0.6	-0.1	-1.2	-1.2	-1.5
Saldo estructural fiscal primario de las administraciones públicas ²	..	3.3	2.4	1.1	0.8	0.3
Deuda bruta del Gobierno general (Maastricht) ⁴	..	100.4	99.8	99.3	99.6	99.4
Deuda neta del Gobierno general ⁴	..	82.3	82.0	83.8	84.2	83.9
Tasa del mercado monetario a tres meses, promedio	..	0.2	0.0	-0.3	-0.3	-0.3
Rentabilidad de la deuda pública a diez años, promedio	..	2.7	1.7	1.4	1.0	1.0

1. Aportación a las variaciones del PIB real.
2. En porcentaje del PIB potencial. Basado en estimaciones de la OCDE de las elasticidades cíclicas de los impuestos y los ingresos.
3. En porcentaje de la renta disponible de los hogares.
4. En porcentaje del PIB.

Fuente: OCDE (2017).

Es posible que en el ámbito interno, el gobierno actual tenga problemas a la hora de legislar reformas necesarias para impulsar el crecimiento de manera sostenible. En el ámbito externo en cambio, la exposición de España frente al 'Brexit' es moderada. El aumento de la demanda de los mercados Europeos, que son los principales destinos de exportaciones de España, podría impulsar el crecimiento más de lo previsto.

3.1.2. Análisis social

Es importante conocer los aspectos sociales como el estilo de vida, la calidad o las modas por las que pasa una sociedad para así diseñar una política de actuación adecuada. Tener buenas

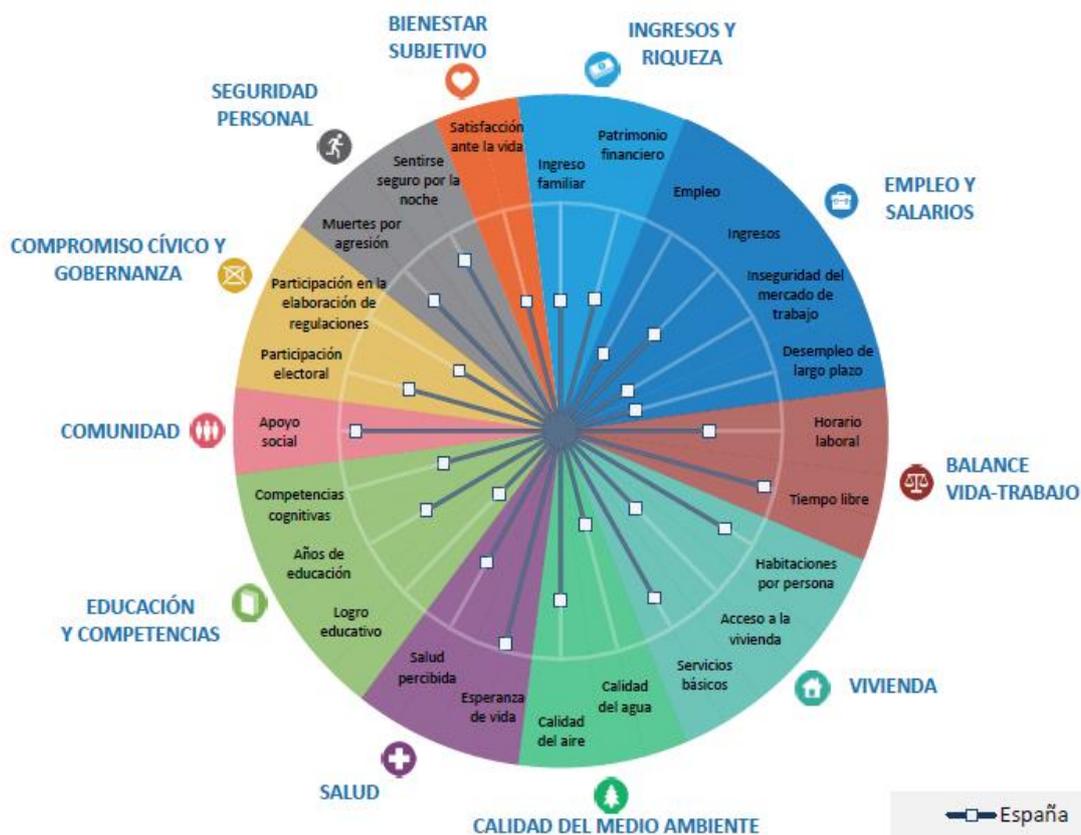
condiciones de vida y mejorarlas son clave para el bienestar de una sociedad y por ello, cabe tener en cuenta aspectos como lo son un trabajo digno, la salud, la educación y la distribución de ingresos.

Vamos a analizar la situación social en España a través de los datos proporcionados por el estudio de la OCDE en su Iniciativa para una Vida Mejor, que se centra en los aspectos de la vida que más importa a las personas y que conforman su calidad de vida.

Según el estudio de la OCDE, España ha sido uno de los países más afectados por la crisis y lleva varios años pasando por retos y dificultades en relación al bienestar de sus habitantes. Entre los años 2009 y 2013 el ingreso de las familias españolas, tanto per cápita como el promedio, cayó de forma considerable. A este hecho se le suma la inseguridad en el mercado laboral, ya que entre 2009 y 2014 la tasa de desempleo alcanzó el 12.9%, la segunda más altas registrada por la OCDE. Aún así, si comparamos la relación vida-trabajo con el de otros países, vemos que la esperanza de vida en España es de 83.2 años y junto con el tiempo libre son también de las cifras más altas registradas por la OCDE.

En cuanto a la educación, tan solo un 56.6% de los españoles adultos en edad de trabajar han logrado terminar la educación media superior, una de las cifras más bajas registradas en la OCDE.

Gráfico 2. Bienestar actual en España.



Esta gráfica muestra las áreas fuertes y débiles del bienestar en España, con base en una clasificación de todos los países de la OCDE. Las líneas más largas muestran áreas de fortaleza relativa, mientras que las líneas más cortas muestran las áreas de debilidad relativa. Para obtener más información, consulte: www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-2016-country-notes-data.xlsx. Fuente: Cálculo de la OCDE basado en el Índice para una Vida Mejor 2016 del OCDE, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BLI>.

Fuente: OCDE (2017).

En el gráfico podemos apreciar claramente una fuerte debilidad en las áreas de ingresos y riquezas y de empleo y salarios, lo que se puede traducir como una gran desigualdad de ingresos y un prolongado desempleo de la población.

A pesar del descontento de la población con la situación del país, una gran cantidad de la población se involucra cada vez más en realizar obras sociales y voluntariados.

Es muy importante mencionar la situación de los niños y jóvenes en España, ya que el 21.7% de los miembros viven en familias que cuentan con unos ingresos menores que la mitad de los ingresos medios de una familia española. De los adolescentes entre 15 y 19 años, el 10.7% no trabajan ni se están formando, lo cual está muy por encima del promedio de la OCDE.

Según la información recogida en el barómetro social de España, más del 90% de los españoles piensa que el reparto de la renta es injusto. La desigualdad es cada vez mayor y las pequeñas empresas y las familias están endeudadas y con dificultades para hacer frente a la deuda en general. Desde 2008 la deuda pública con el exterior ha aumentado un 51% y el endeudamiento privado se ha reducida a la mitad como consecuencia de una política fiscal que favorece a las grandes empresas y las ayudas millonarias a las entidades bancarias.

Si tenemos en cuenta todos los factores mencionados anteriormente, podemos observar tendencias cada vez más frecuentes en el consumo. A los consumidores les importa cada vez más la comodidad y la eficiencia para así optimizar tiempo; los consumidores son más conscientes con el medioambiente y la imagen de las marcas; hoy en día se comparten cada vez más los servicios para compartir los costes entre varios consumidores; gracias a Internet hay cada vez menos barreras entre consumidores y productos/servicios.

3.1.3. Análisis tecnológico

Internet y la globalización han tenido un gran impacto en la economía los últimos años. Cada vez más empresas están utilizándolo como canal de distribución por su bajo coste y eficacia. Internet supone una gran herramienta que las empresas puedan hacer llegar sus ofertas y productos a los consumidores y dirigirse a nuevos mercados, crear nuevos mercados o segmentar mercados con una mayor facilidad. Las empresas son capaces de comunicarse con los consumidores y el mercado con mucha mayor facilidad, lo que facilita las relaciones comerciales como puede ser el servicio al cliente durante todas las horas del día.

Una de las grandes ventajas es que los consumidores pueden adquirir todo tipo de productos desde cualquier lugar y en cualquier momento gracias a la utilidad de los smartphones y las tablets. También pueden encontrar toda la información necesaria en relación a los productos y consultar las opiniones basadas en las experiencias de consumidores, para así obtener información más fiable.

Cada vez más personas están utilizando Internet debido a los beneficios a la hora de utilizar esta herramienta. E-commerce está creciendo de forma muy rápido en España gracias a los beneficios mencionados anteriormente.

3.1.4. Análisis Ecológico

Las empresas y la sociedad en general son cada vez más conscientes de la importancia que tiene conservar el medio ambiente. Las empresas tienen que asumir responsabilidades en relación a la preservación del medio ambiente y adaptarse a las medidas impuestas por los gobiernos.

La amenaza que supone el cambio climático para el bienestar de nuestro planeta sugiere a las empresas producir sus productos de una forma cada vez más sostenible para, aparte de contribuir a una causa que afecta a todo el planeta, obtener una imagen positiva ante las demandas de la sociedad.

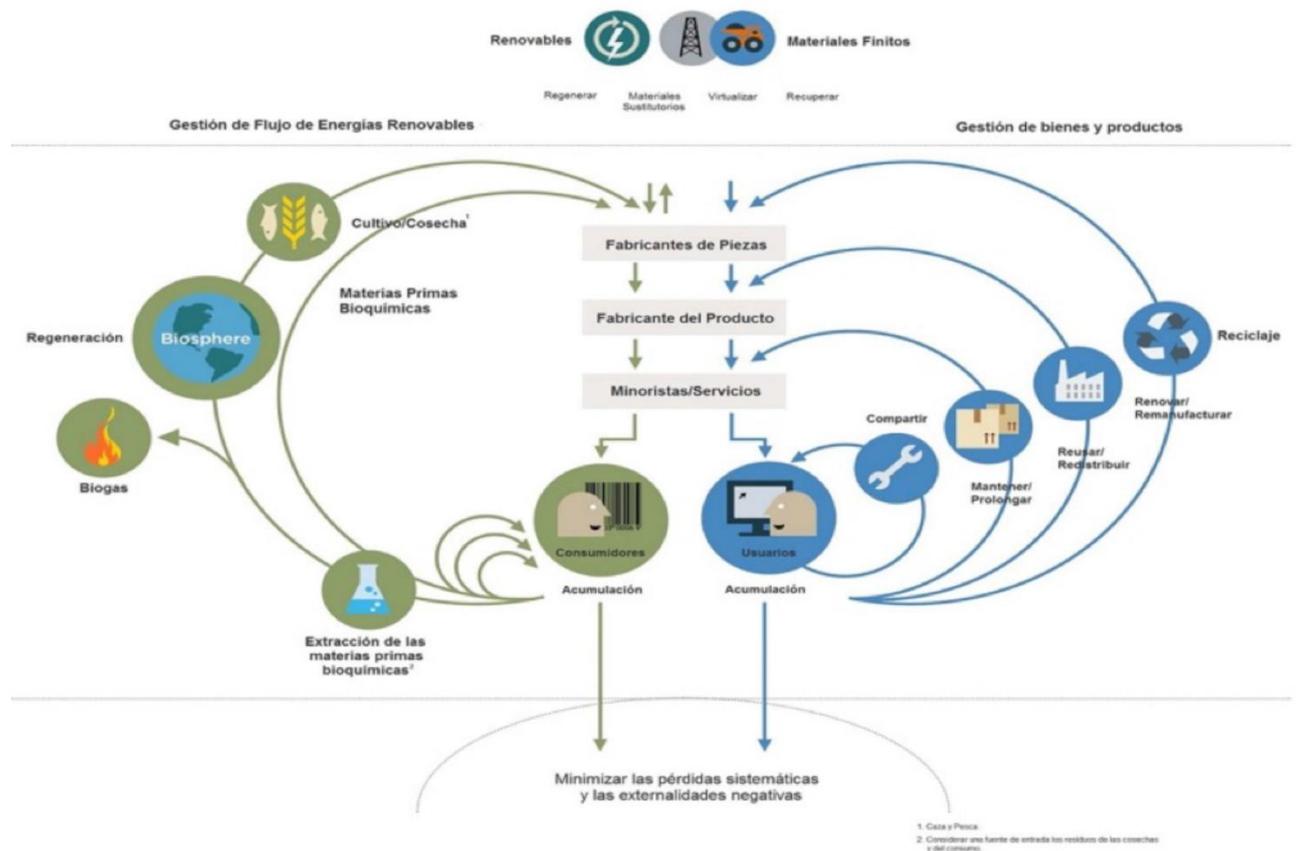
Según el análisis medioambiental realizado por la OCDE, España sigue en el proceso de mejorar en la integración de las preocupaciones medioambientales en las políticas sectoriales, sobretodo en el sector energético. A su vez, en industrias como la del carbón se ha ido

retirando los subsidios para así iniciar una reestructuración. Se han promulgado leyes estatales fundamentales, como la de residuos de envases (1997), residuos (1998), evaluación de impacto ambiental (2001), prevención y control integrado de la contaminación (IPPC) (2002) y montes (2003).

España ha tardado más en adoptar las medidas medioambientales que otros países de la Unión Europea. El gasto dedicado a la reducción y al control de la contaminación supone alrededor del 0.8% del PIB, muy por debajo del promedio de la UE y de la OCDE. La dependencia de las ayudas y el apoyo financiero frena la política medioambiental. En España se recurre muy poco a ecotasas y a otros instrumentos económicos para influir en las conductas de las empresas por que se cree que pueden influir negativamente en la competitividad y en el empleo. Hace falta mejorar considerablemente en cuanto a la eficacia, ya que no se recuperan los costes de suministro de servicios medioambientales.

Según el informe de COTEC en 2017, en los últimos años, la Economía Circular ha estado en el punto de mira de los responsables políticos y empresariales, convirtiéndose en una prioridad en la Unión Europea. La innovación será el factor clave para modificar los procesos, servicios y conducta de los consumidores.

Figura 2. Esquema de economía circular.



Fuente: Ellen MacArthur Foundation (2015).

Como podemos observar, el modelo de Economía Circular supone un cambio hacia sistemas que sean regenerativos para evitar la creación de residuos y mantener el valor de los materiales, el agua, el suelo y la energía. Todo lo anterior tiene como objetivo reducir el impacto negativo en el medioambiente, la salud humana y el cambio climático.

Los principios de la Economía Circular son los siguientes:

- **Diseño de la prevención de residuos:** Reducir la cantidad de residuos creados a través de ciclos materiales biológicos y tecnológicos para seguir sacando provecho de los desechos creados.
- **Construcción de resiliencia a través de la diversidad:** Lograr que los productos se adapten a distintas utilidades a lo largo de su ciclo de vida y así aumentar su utilidad.
- **Uso de energías renovables:** Aprovechar la ventaja de poder producir a partir de una energía limpia e ilimitada.
- **Los residuos son comida:** Los residuos rechazados se pueden reutilizar en otras industrias al ser transformados nuevamente en recursos a través de ciclos biológicos.
- **Pensamiento en sistemas:** Dar un nuevo uso a materiales viejos teniendo en cuenta la circularidad y la transformación social y el medio natural.
- **Pensamiento local:** Impulsar la reutilización de los recursos al máximo a través de medidas innovadoras y creativas en el ámbito local y a menor escala.
- **Pensamiento en cascadas:** Definir la posibilidad de incrementar el valor de un material al reintroducirlo en un ciclo de vida de su uso o en otro uso diferente.
- **Enfoque al rendimiento:** Tiene que existir sinergia en el rendimiento para lograr beneficios en relación a la creación de valores, de puestos de trabajo y de la reducción del consumo de recursos.

En 2015, la Comisión Europea adoptó una serie de medidas sobre la Economía Circular lo que ha dado un gran impulso a la transición hacia una economía circular en toda Europa. Las medidas incluyen propuestas legislativas en relación a residuos y su reducción de depósito, así como el aumento del reciclado y reutilización. También incluye un plan de acción para cerrar el ciclo de vida de los productos que va desde la producción hasta el consumo, la gestión de residuos y la reintroducción de materias primas secundarias en la economía.

La transición hacia una economía más circular brinda grandes oportunidades y beneficios para Europa y sus ciudadanos. Es muy importante innovar para transformar nuestra economía en una más sostenible. Los beneficios más notorios de la economía circular son el menor consumo de energía y la menor emisión de dióxido de carbono.

En 2017 se han emprendido medidas clave en relación a los residuos alimentarios, el diseño ecológico, los fertilizantes orgánicos, las garantías de los bienes de consumo, la innovación y las inversiones. Estas medidas se han ido integrando de forma gradual para mejorar los procesos industriales, la contratación pública ecológica y el uso adecuado de fondos políticos. A su vez, se han ido integrando en los sectores de la construcción y el agua.

La integración de las medidas hacia una economía circular en la Unión Europea es un objetivo a largo plazo y adoptar estas medidas de la forma más rápida posible es la clave para mejorar la economía y hacerla cada día más sostenible en toda la Unión Europea.

3.1.5. Análisis Legal

En cuanto al análisis legal del macro-entorno, vamos a centrarnos en las modificaciones más recientes que afectan al sector de la marroquinería y del cuero.

El sector marroquinerero se atiene al Real Decreto 769/1984, de 8 de Febrero, por el que se establece la normativa de las denominaciones de piel, cuero, curtido y piel curtida para peletería en la elaboración, circulación y comercio de sus manufacturas.

El creciente comercio de productos derivados de cuero y piel requiere un control de mercado y transparencia, así como, revisar la normativa con el fin de regular las transacciones comerciales de acorde con las regulaciones y requisitos de la CEE.

Los derechos del consumidor exigen una clara definición de las materias primas utilizadas en los productos manufacturados a base de cuero y piel, ya que hay productos que pueden crear interpretaciones confusas sobre las materias primas empleadas para su producción.

La definición de materias primas utilizadas en esta industria se atenderá a las siguientes definiciones:

- **Piel:** Parte del cuerpo animal que consta de varias capas de tejidos celulares que recubre el cuerpo. Se utiliza principalmente para mamíferos de mayor tamaño que todavía no han alcanzado el estado adulto.
- **Cuero:** Parte del cuerpo animal que consta de varias capas de tejidos celulares que recubre el cuerpo. Se utiliza principalmente para mamíferos de mayor tamaño que sean adultos completamente desarrollados.
- **Curtido:** Pieles y cueros que conservan su estructura natural y que han sido tratados de forma que resulten permanentemente imputrescibles, pudiendo haberse eliminado o nosu pelo o lana. No tendrá esta consideración piel o cuero que haya sido sometido a algún proceso conservante de su estado natural.
- **Piel curtida para peletería:** Pieles tratadas o acabadas de forma análoga a la de los curtidos, sin que se les haya separado el pelo o lana.

En relación a las definiciones establecidas, no recibirán tales denominaciones aquellos productos que han perdido su estructura por haber sido sometido a un proceso mecánico o químico de fragmentación o similares, y haya sido reconstruido posteriormente. Tampoco recibirán la denominación de pieles, cueros o curtidos que su grosor sea superior a 0.3 milímetros o que supere a un tercio del espesor conjunto.

En cuanto al etiquetado, proporcionará cuanta información sea necesaria para conocer la verdadera naturaleza del producto y evitar cualquier tipo de confusión. La información obligatoria de etiquetado, teniendo en cuenta la corrección de errores de la Orden de 23 de septiembre de 1985, será la siguiente:

1. Denominación del producto de acuerdo con las definiciones mencionadas anteriormente, seguida de la especie de animal de que proceda.
2. Procedencia del producto (nacional o importado).
3. Identificación del fabricante o importador. En caso de no tenerlo, servirá el número de identificación fiscal.
4. Número de registro industrial del fabricante o número de identificación del importador.
5. Cuando el reducido tamaño del producto no permita el etiquetado, deberá identificarse ante el cliente con una factura donde conste su composición.
6. El etiquetado de productos de fabricación nacional se realizará en los establecimientos industriales de producción.
7. Los importadores de productos extranjeros, etiquetarán los bienes de acuerdo con la normativa del Real Decreto, antes de su comercialización.
8. Las expresiones en idiomas extranjeros estarán acompañadas de su versión en castellano, salvo que por el uso algunas palabras extranjeras estén incorporadas al léxico del consumidor español y se reconozca perfectamente.
9. El uso de marcas resulten afectadas por las prohibiciones que establece el Real Decreto en ningún caso amparará la realización de actos a los que se refieren los artículos anteriores, cuando la evocación fonética o gráfica de la marca no corresponda al producto que distingue, deberá especificarse su origen.

Estos serían los aspectos más importantes a destacar en relación a la normativa que regula el mercado del cuero en ámbito nacional.

3.2. Análisis interno

Vamos a proceder a realizar el análisis interno de la empresa. Para ello será necesario estudiar las competitividades de la empresa en relación con las tendencias del mercado nacional y la moda, aprovechando el impacto de internet en estos. El objetivo de este análisis es sacar el máximo provecho posible de los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles.

La mayor fortaleza de la empresa es el producto innovador y creativo que presenta. Bolsos unisex de cuero de alta calidad y con un diseño simple, fabricados a mano y apto para múltiples usos y todo tipo de consumidor capaz de crear una nueva tendencia en el mundo de la moda y la marroquinería. Junto a esta fortaleza se le suma el fácil acceso a las materias primas gracias a las relaciones establecidas con el proveedor, quien permite disponer de las materias primas a las necesidades de la empresa a un coste mínimo.

Sr. Blondie también ha realizado subastas donde los beneficios han ido destinados a la asociación Movember, que recauda fondos para ayudar a hombres con cáncer de testículo y problemas masculinos.

En cuanto a las debilidades más notorias, tenemos que la empresa no está provista de suficiente personal, ni de maquinaria, como para producir de forma más rápida y/o a mayor escala. Este hecho no es un problema real ya que la empresa está creciendo poco a poco y sería más bien un posible problema ya que el producto apenas se está dando a conocer.

Otro problema es la falta de una página web más compleja e interactiva que permita a los consumidores a crear sus bolsos a placer en relación a los colores y materiales que prefieran. Actualmente se está trabajando para obtener la página web con las funciones deseadas.

Es muy importante establecer la página web de forma correcta ya que internet es una herramienta perfecta para darse a conocer y llegar al mayor número de personas posibles.

3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter

Una de las formas de analizar el micro entorno es a través de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979). Mediante las 5 fuerzas de Porter se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia de la empresa. Las ventajas que se generan a través de una buena gerencia estratégica hacen a cualquier empresa más competitiva frente a su situación inicial.

En la siguiente figura podemos observar las 5 fuerzas de Porter y cómo interactúan entre sí:

Figura 3. Las 5 fuerzas de Porter.



1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son decisivos ya que deciden si comprar el producto o no. Es posible que en el mercado haya sustitutivos al producto que vendemos o se puedan conseguir unos productos parecidos por un precio más económico. Los clientes organizados son capaces de ejercer presión en el mercado y aumentar la competencia entre empresas, y por consiguiente, obligar a las empresas a bajar los precios.

Los factores claves a la hora de analizar los clientes son los siguientes:

- **Concentración:** El proceso de concentración del sector de los curtidos es cada vez más reducido que está orientado principalmente al mercado externo y especializado en cueros semi-terminados. El peso de las empresas de curtido internas es cada vez menor.
- **Diferenciación:** Los clientes tienen varias opciones para elegir dónde comprar su producto. Pero al no solo operar en el sector marroquino sino también en el de la moda, hacer un producto diferenciado es muy importante. Las mochilas de Sr. Bondie están elaboradas de un cuero de cordero de alta calidad que las hacen especialmente duraderas y aptas para múltiples condiciones.
- **Nivel de calidad/satisfacción:** Los clientes valoran mucho el nivel de calidad y duración del producto ya que este debería durar por varios años. A su vez, resulta importante el servicio post-venta y la oferta de productos innovadores y creativos.
- **Coste de cambiar de producto para los clientes:** El precio de cambio para los clientes en este caso no es muy alto ya que se trata de un producto para más a largo plazo y también es una decisión de gustos para la moda.
- **Integración hacia atrás:** Para poder fabricar sus propias bolsas de cuero, los clientes debería de tener conocimientos acerca de las materias primas y también estar provistos de experiencia y utensilios de costura. Todo esto teniendo en cuenta que la calidad y el diseño son la clave de los bolsos.
- **Productos sustitutivos:** Al no estar muy estandarizados los productos, el consumidor puede encontrar productos sustitutivos de forma moderada, ya que influyen la calidad, los gustos del consumidor y las tendencias de la moda en la adquisición del producto.

2. Rivalidad entre las empresas

La rivalidad en un mercado normalmente es cuando las empresas utilizan diversas tácticas para mejorar su posición. Puede haber diferentes tipos de tácticas como por ejemplo en la competencia de precios o campañas de publicidad. En muchas industrias

un movimiento competitivo de una empresa fuerza o estimula otras empresas para responder ante este movimiento y mantener o mejorar su posición.

Los factores a tener en cuenta para analizar la rivalidad entre empresas son los siguientes:

- **Estructura de la competencia:** La competencia está estructurada por varias marcas nacionales que cuidan el detalle y la calidad de las materias primas utilizadas ante todo. No hay una rivalidad extrema entre las empresas ya que el gremio del cuero está intentando trabajar en clúster para así impulsar el sector.
- **Estructura de costes:** El sector presenta unos costes elevados debido a las materias primas utilizadas y también la necesidad de maquinaria para procesarlos. Debido a este hecho los precios de venta de los productos son elevados.
- **Diferenciación de productos:** Los productos están diferenciados ya que se suelen tratar de productos de alta calidad y/o lujo fabricados con la identidad de cada marca. Este hecho da un margen a la rivalidad entre empresas ya que depende de gustos, moda y poder adquisitivo.
- **Barreras de salida:** Las barreras de salida pueden ser elevadas debido a la inversión realizada en maquinaria pesada para trabajar y acabar los distintos tipos de pieles y cueros.

3. Amenaza de los nuevos entrantes

Esta fuerza mide la dificultad de entrada que hay en un mercado. Hay mercados donde solo se puede entrar con una alta inversión o con unos conocimientos tecnológicos altos y otras en las que las barreras de entrada son más débiles y, por lo tanto, no es tan difícil entrar. Las amenazas entrantes tienen un impacto cambiante en el ambiente del mercado ya que un mayor número de empresas compiten por la misma cuota de mercado.

Las barreras de entrada del sector pueden ser las siguientes:

- **Acceso a materias primas de alta calidad:** Dado que se trata de productos de pieles, es necesario ofrecer la mejor calidad en el producto, utilizando las materias primas de la mejor calidad posible. Para ello es necesario conocer bien la procedencia de estas.
- **Inversión:** Para poder producir en este sector es necesario estar provisto de maquinaria pesada y otros utensilios para trabajar el cuero y las pieles con el fin de producir las mochilas.
- **Fidelidad de los clientes:** Al ser productos de los que se espera que duren varios años, los clientes generan cierta fidelidad en relación a este hecho, lo que puede suponer una barrera para nuevas marcas. También hay que tener en cuenta las tendencias de la moda ya que no todas las marcas están innovando y al corriente de la moda.

- **Barreras legales:** Las barreras legales son todas aquellas regulaciones a las que está sometido el sector. Las más importantes son en relación a la procedencia e información necesaria de las pieles y al etiquetado de los productos.

4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden actuar de diversas formas según el poder que tengan. Pueden subir los precios o reducir la cantidad disponible del producto dependiendo de lo necesario que sea este para el producto final del cliente. Los acuerdos con los proveedores pueden estar controlados por sanciones si se desea cambiar de proveedor y también pueden existir acuerdos formales o informales a lo largo de la cadena de suministro para maximizar el control sobre los canales de distribución.

Los posibles factores a destacar en este punto son:

- **Relación proceso/proveedores:** Las pieles han de pasar por varios tipos de procesos antes de estar listas para su confección. Existe una gran oferta de pieles saladas crudas sin elaborar procedentes de Sudamérica y China, que más tarde son curtidas en España, Italia y Turquía, donde se encuentran las mayores empresas curtidoras. China presenta una gran oferta desde las materias primas necesarias hasta productos acabados. España se centra más en la producción de calzado e Italia se dedica más bien a la confección. Las mejores pieles del mundo provienen de Inglaterra, el sur de Alemania y de Cataluña.
- **Poder de la marca del proveedor:** Si tenemos en cuenta que se trata de la producción de un producto creativo, diferenciado y de calidad, vemos que el proveedor de una buena posición para negociar ya que su producto supone una pieza clave para nuestro producto final.
- **Productos sustitutivos:** Dependiendo del producto que fabriquemos y el nivel de calidad que queremos alcanzar se pueden utilizar diferentes pieles. Pueden provenir de diferentes animales y presentar características diferentes y, por tanto, requerir mayor o menor procesado.
- **Posible integración:** En la industria de la marroquinería es muy difícil que una empresa vendedora de pieles pueda abastecer directamente al cliente final, ya que para los procesos y acabados hace falta una gran cantidad de maquinaria debido a los procesos de la piel, así como mano de obra para la confección. Por lo que diríamos que es difícil integrarse en este caso.

5. Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son mayores cuando el precio y las características de un producto no son únicos. Por eso es tan importante tener un producto diferenciado en la industria de la marroquinería. A mayor número de productos sustitutivos, mayor es la elasticidad de la demanda y el precio de los productos.

Los factores clave que intervienen en este caso son los siguientes:

- **Diferenciación:** Es importante en este sector diferenciar los productos de los de los competidores ya que hay productos muy similares.
- **Percepción de los clientes sobre el producto:** Dependiendo de si el cliente percibe o no diferenciación en un producto, puede proceder a adquirir productos a menor coste.

3.4. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es un requisito muy importante para el buen funcionamiento de una empresa ya que nos puede proporcionar información clave a la hora de llevar a cabo con éxito un plan de negocio. A la hora de analizar la competencia es necesario escoger o encontrar empresas que satisfacen las mismas necesidades que la nuestra. Nos centraremos sobretodo en características, estrategias, fortalezas y debilidades de nuestra competencia.

Para realizar un correcto análisis de la competencia es necesario obtener información a través de las características del producto, página web y campañas que hayan realizado los competidores.

Por el momento se está dando a conocer la marca y se están vendiendo mochilas por encargo, a gusto de las preferencias del consumidor, con la posibilidad de utilizar distintos materiales y colores, por un precio más bajo que el resto de marcas en el mercado y ofreciendo máxima calidad.

Sr. Blondie tiene como competidor a Mimique, una marca surgida de forma parecida por dos jóvenes emprendedoras, que también se lanzaron a la producción y venta de productos de marroquinería ofreciendo creatividad, innovación y calidad.

Mimique se dedica a la producción y venta de diferentes tipos de bolsos y mochilas, utilizando piel y otros materiales. Mimique comenzó a fabricar mochilas muy parecidas a la de Sr. Blondie en cuanto a diseño pero a un precio bastante más elevado. Esta empresa está que se centra más bien en un cliente dispuesto a pagar un precio elevado por sus mochilas y bolsos. En cambio Sr. Blondie quiere hacer llegar una mochila de buena calidad, duradera y con un buen diseño, por un precio asequible para toda la población. Por ello, no la consideramos un competidor directo.

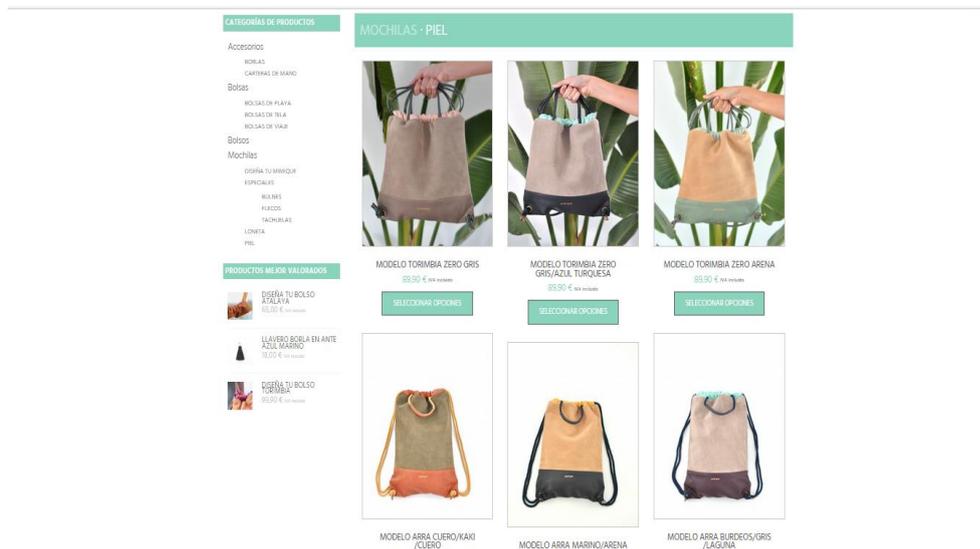
Mimique es una marca asturiana de mochilas, bolsos y accesorios de piel, elaborados de manera artesanal con materiales de origen españoles de alta calidad. Los productos presentan

diseños únicos con la posibilidad de añadir un toque personal a cada producto. La filosofía de Mimique es crear artículos de líneas simples dirigidos a un cliente cosmopolita y exigente que valora la exclusividad y el trabajo hecho con pasión.

Vamos a proceder al análisis de Mimique teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente.

- **Productos:** Mimique presenta productos que van desde mochilas, bolsos y bolsas de playa, hasta carteras y fundas de gafas. La mayoría de los productos están fabricados con cuero y piel. Algunos artículos como las bolsas de playa están hechas de lona. Todos los productos cuidan mucho el diseño y los detalles.

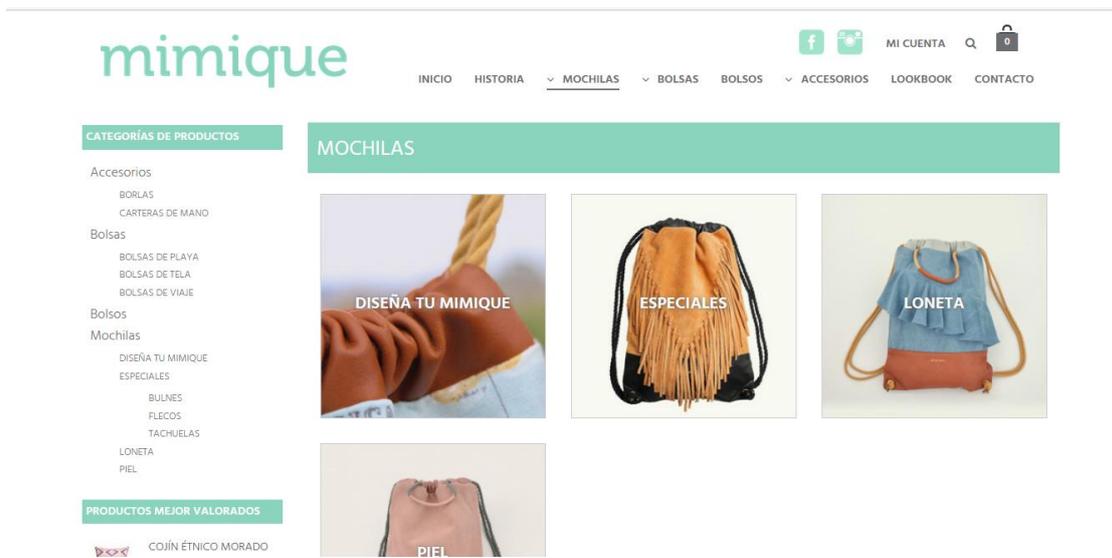
Imagen1. Mochilas Piel Mimique.



Fuente: www.mimique.com

- **Página web:** La página web de Mimique es sencilla y estética para la vista y también con una buena funcionalidad, ya que permite a los clientes la opción de crear su propia mochila online. La página es bastante fácil de utilizar y los accesorios se pueden encontrar de forma clara. A través de esta página web Mimique gestiona sus ventas online. Es posible que los pedidos se envíen fuera de España e incluso fuera de Europa.

Imagen 2. Página web Mimique.



Fuente: www.mimique.com

- **Redes sociales:** Mimique utiliza Facebook e Instagram y cuenta con más de 9000 seguidores. Ambas páginas son las que más impacto tienen a nivel mundial y también en el cliente objetivo de Mimique, ya que se utilizan a diario y la información relacionada con la moda circula de manera muy rápida. También es útil para recoger feedback de los distintos clientes y que sea visible por clientes potenciales.

Imagen 3. Página de Instagram de Mimique.



Fuente: Instagram Mimique.

- **Precios:** Los precios han sido recopilados directamente desde su página web que es su canal de distribución. Las mochilas en las que nos hemos centrado debido a que se parecen a las de Sr. Blondie se puede encontrar en esta dirección <http://www.mimique.es/categoria-producto/mochilas/piel/>. Las más pequeñas cuestan 89.90€ y las más grandes 99.90€.

4. Análisis DAFO-CAME

Vamos a proceder a realizar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Los factores clave se separan entre internos y externos, y mediante su análisis obtendremos información relevante para diseñar una estrategia adecuada para la empresa.

Según el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, el análisis DAFO es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de la empresa, marca o producto para poder tomar decisiones en el futuro. El DAFO ayuda a crear estrategias beneficiosas y también supone una herramienta de reflexión sobre la situación de la empresa.

El análisis DAFO se divide en las dos siguientes partes:

1. **Análisis interno:** Se compone con las fortalezas y debilidades de la empresa.
2. **Análisis externo:** Analiza las amenazas y debilidades del mundo externo de la empresa.

Con los resultados obtenidos a través del análisis DAFO se puede llegar a una estrategia que permita potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 7. Análisis DAFO.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Marca poco conocida en España• Se requiere inversión para maquinaria• Necesidad de una página web más completa	<ul style="list-style-type: none">• Aparición de productos sustitutos al cuero y la piel• Mala imagen del sector del cuero• Gran oferta de productos por parte del mercado asiático
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Producto diferenciado y de alta calidad• Buena relación con proveedores• Solidaridad con Movember• Impacto positivo en las redes sociales• Precio competitivo	<ul style="list-style-type: none">• Nuevas tendencias en el mundo de la moda• Recuperación del sector• Crecimiento de ventas en España• Posibilidad de exportar productos fuera de España

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar los factores determinantes en la Tabla 7. Como bien hemos mencionado antes, vamos a separar el análisis en interno y externo.

4.1. Análisis interno

En el análisis interno, encontramos las debilidades y fortalezas de la empresa con respecto a sus competidores.

Las debilidades son todos los factores que sitúan nuestra empresa en una situación desfavorable frente a las demás. Estas deben ser reducidas y superadas por la empresa. Las debilidades presentes en Sr. Blondie son las siguientes:

- **Marca poco conocida en España:** Esto se debe a la falta de publicidad y a que la empresa es relativamente joven. De momento solo se han vendido productos a personas cercanas que han visto el producto directamente.
- **Se requiere inversión para maquinaria:** Hace falta una inversión para comprar máquinas destinadas a la producción de mochilas para poder producir de forma más rápida. Es decir, una máquina de coser multifuncional ya que hasta ahora se producen las mochilas totalmente a mano.
- **Necesidad de una página web más completa:** Hace falta crear una página web donde el cliente puede pedir los productos y también diseñarlos a su gusto. Sería interesante convertir esta página en el canal de distribución.

En cuanto a las fortalezas, son las cualidades o capacidades con las que cuenta la empresa y que la hacen competitiva frente al resto de empresas en el mercado. Las fortalezas identificadas en Sr. Blondie son las siguientes:

- **Producto diferenciado y de alta calidad:** El producto que vendemos está compuesto por los mejores materiales, fabricado con mucha dedicación y cuidado en los detalles. Es un producto fuerte y duradero.
- **Buena relación con proveedores:** El proveedor es una empresa que se dedica a la importación y exportación de pieles y curtidos. Al ser de ámbito familiar, permite acceder a las mejores materias primas.
- **Solidaridad con Movember:** Sr. Blondie ha realizado subastas para destinar los beneficios obtenidos en dicho acto a los enfermos de cáncer de testículo.
- **Impacto positivo en las redes sociales:** Gracias a los clientes que han adquirido nuestras mochilas y publican su experiencia y satisfacción en las redes sociales.
- **Precio competitivo:** El precio está establecido para hacer llegar un producto de alta calidad a un precio asequible apto para todos los públicos.

4.2. Análisis externo

El análisis externo estudia los factores que presenta el sector donde se encuentra la empresa. Estos son las amenazas y oportunidades. Todas las empresas que operan en un sector están expuestas a estos factores.

Las amenazas son las situaciones negativas que proceden del entorno y que están fuera del control de la empresa. Las amenazas que presenta el entorno en el que nos encontramos son las siguientes:

- **Aparición de productos sustitutivos al cuero y a la piel:** Aparecen cada vez más productos alternativos que imitan al cuero y a la piel y son mucho más baratos y fáciles de obtener.
- **Mala imagen del sector del cuero:** A pesar de los grandes esfuerzos que está haciendo el sector para trabajar de forma sostenible con el medio ambiente, perdura la imagen que tiene desde hace años ya que obtiene los productos a partir de animales.
- **Gran oferta de productos por parte del mercado asiático:** Las empresas de Asia son capaces de producir a volúmenes enormes por un coste mínimo, ofreciendo todo tipo de productos.

En cuanto a las oportunidades, son los factores positivos que podemos encontrar en el entorno y que nos puede ayudar a obtener una ventaja competitiva si son explotadas de forma adecuada. Las oportunidades identificadas en este caso son las siguientes:

- **Nuevas tendencias en el mundo de la moda:** El mundo de la moda está cambiando e innovando constantemente lo que da lugar a numerosas tendencias y oportunidades ya que depende de los diferentes gustos de la población.
- **Recuperación del sector:** A pesar de haber sido castigado por la crisis, el sector se está recuperando de forma conjunta.
- **Crecimiento de ventas en España:** Si se da a conocer más nuestro producto es muy posible que aumenten las ventas a nivel nacional ya que se trata de un producto de alta calidad por un precio razonable.
- **Posibilidad de exportar productos fuera de España:** Sería interesante ofrecer los productos fuera del país. Esto resultaría más fácil a escala europea gracias a la Unión Europea.

4.3. Análisis CAME

Después de haber realizado el análisis DAFO, es interesante para todo empresario realizar el análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar). El análisis CAME trata de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que hemos analizado en el análisis DAFO. En resumen, es una herramienta para definir la estrategia a seguir y mejorar la situación en la que se encuentra una empresa.

Corregir debilidades:

- **Marca poco conocida en España:** Para corregir esta debilidad la empresa realizará campañas de publicidad en España y mostrará sus productos en eventos de interés como veremos a lo largo de este plan de marketing.
- **Se requiere inversión para maquinaria:** Esta debilidad se puede corregir a través de la adquisición de una máquina de coser con varias funciones. No supone una gran inversión.
- **Necesidad de una página web más completa:** Para obtener una página web multifuncional que funcione como canal de distribución y llame la atención a los consumidores, hace falta una inversión más elevada que en el apartado mencionado anteriormente.

Afrontar amenazas:

- **Aparición de productos sustitutivos al cuero y la piel:** Puede resultar una amenaza ya que el país todavía se está recuperando económicamente y los productos de cuero o piel suelen considerarse productos de alta calidad o de lujo.
- **Mala imagen del sector del cuero:** En el pasado, muchas veces se ha tachado la industria del cuero como una industria con un impacto medioambiental negativo. Gracias a las tecnologías innovadoras de los últimos años se está tratando de minimizar este impacto.
- **Gran oferta de productos por parte del mercado asiático:** Las marcas asiáticas producen de todo tipo de productos a unos costes muy bajos que pueden llegar a satisfacer las necesidades del consumidor. No son muchas las marcas del mercado asiático pueden igualar la calidad de los productos que se producen en España.

Mantener fortalezas:

- **Producto diferenciado y de alta calidad:** El hecho de que el producto que ofrece Sr. Blondie sea de tan buena calidad y muy duradero es la fortaleza principal gracias a las materias primas empleadas y la dedicación a la hora de producir.

- **Buena relación con proveedores:** La buena relación con los proveedores son la clave para tener acceso a las mejores materias primas a un buen precio y en un tiempo reducido.
- **Solidaridad con Movember:** Sr. Blondie ha realizado subastas donde los beneficios obtenidos han sido destinados íntegramente a la asociación Movember, quienes ayudan a los hombres con enfermedad de testículos.
- **Impacto positivo en las redes sociales:** Para mantener esta fortaleza es clave establecer un vínculo con los consumidores y que estén dispuestos a compartir con el resto del mundo su satisfacción y experiencia con nuestro producto por internet.
- **Precio competitivo:** Como hemos visto anteriormente, las mochilas de la competencia tienen un precio elevado. Sr. Blondie vende sus mochilas a un precio mucho más bajo y aceptable para la mayoría de los consumidores y ofreciendo la misma o mejor calidad.

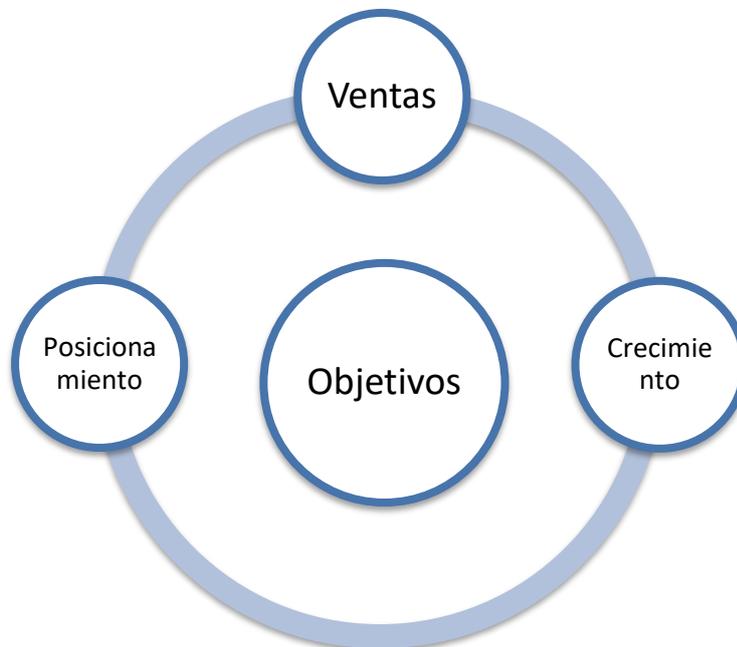
Explotar oportunidades:

- **Nuevas tendencias en el mundo de la moda:** La moda está cambiando constantemente y es posible que el tipo de mochilas que produce Sr. Blondie esté marcando una tendencia.
- **Recuperación del sector:** El sector se está recuperando y trabajando en forma de clúster para así beneficiarse en conjunto.
- **Crecimiento de ventas en España:** Es posible aumentar las ventas y encontrar clientes a lo largo del país con una buena campaña de marketing ya que hasta ahora solamente se han vendido mochilas en zonas concretas.
- **Posibilidad de exportar productos fuera de España:** Gracias al acuerdo de la Unión Europea sobre el libre comercio, es mucho más fácil exportar debido a que hay menos restricciones en cuanto a la normativa legal.

5. Objetivos

Una vez realizado el análisis DAFO-CAME, vamos a proceder a identificar los objetivos que persigue la empresa en nuestro plan de empresa. En la figura 4 podemos ver con claridad los objetivos que va a perseguir la empresa. Los objetivos a analizar son objetivos de ventas, objetivos de posicionamiento y objetivos de crecimiento.

Figura 4. Objetivos del plan de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo de ventas

Uno de los principales objetivos de este plan de marketing es aumentar las ventas o establecer unas ventas constantes en España para la empresa, ya que hasta hoy solo ha vendido productos por encargo sin tener realmente una demanda constante del producto.

Se estima que las ventas de este año ascenderán a 40 mochilas. El objetivo sería duplicar las ventas a lo largo del ejercicio siguiente.

La empresa debe sacar provecho de la facilidad de la venta online y junto con la creación de una buena página web aumentar sus ventas y lograr una demanda más frecuente del producto. También sería interesante para la empresa mostrar su producto en tiendas reconocidas de bolsos y marroquinería para atraer a los clientes que no suelen comprar por internet y que quieren interactuar con el producto antes de comprarlo para verificar su calidad.

Estimamos que este objetivo se puede lograr en un plazo de un año y se medirá en mochilas vendidas.

Objetivo de posicionamiento

Sr. Blondie está tratando de dar a conocer su marca en todo el territorio español. Esto lo va a realizar a través del e-commerce y las diferentes herramientas que proporciona internet, como son las redes sociales y una buena página web. También va a presentar sus productos en las diferentes ferias y congresos de cuero y marroquinería, donde puede dar a conocer todas las características del producto.

Al tratar de establecer una buena relación con el cliente, se cuidará mucho el servicio post-venta, en caso de que sea necesario, para maximizar la satisfacción de los clientes.

Objetivo de crecimiento

La empresa está en fase de crecimiento y, de momento, lo está haciendo de una forma muy lenta. En un plazo de uno o dos años, cumpliendo los objetivos anteriores y fidelizando a los clientes, la demanda aumentará. El hecho del aumento de la demanda dará lugar a la inversión para aumentar la producción y se podrá rentabilizar esta inversión.

Para lograr este objetivo, es muy importante hacer uso del e-commerce como canal de venta y distribución ya que su globalización acorta las distancias entre cliente y proveedor, lo que puede ayudar a la empresa de forma más rápida.

6. Estrategia de marketing

6.1. Definición de la estrategia de marketing

La estrategia de marketing define cómo se van a lograr los objetivos establecidos por la empresa. La estrategia de marketing se va a centrar principalmente en la diferenciación del producto. Es clave tener en cuenta cómo queremos que los clientes perciban nuestra marca y la imagen que tienen de ella al hacerlo.

Para lograr ser percibidos de la manera que deseamos por los consumidores, es de gran importancia un buen posicionamiento a través de la diferenciación.

Las características de nuestra estrategia de diferenciación van a ser las siguientes:

- **Mayor presencia y venta online:** A través de una buena página web se va a dar a conocer mejor nuestro producto ya que casi todo el mundo tiene acceso a internet. Es una herramienta capaz de hacer llegar el producto a todos los consumidores a gran velocidad y por un coste no muy alto. La venta online de los productos a través de una página interactiva donde los clientes puedan crearse las mochilas a su antojo mejora la experiencia del cliente y gracias a las redes sociales los clientes pueden compartir su experiencia con nuestro producto, mejorando así la imagen de la marca.
- **Producto de alta calidad:** La diferenciación de nuestro producto frente a muchos otros en el mercado es que está hecho con materias primas de la mejor calidad, hecho a mano y con mucho cuidado en el detalle. Aparte de ser sencillo y tener estilo, se caracteriza por la resistencia y duración del producto que lo hace apto para todo tipo de situaciones.
- **Precio asequible:** Nos centraremos en vender un producto de alta calidad por un precio asequible para toda la población y más barato que el de los competidores.

6.2. Plan de acciones

Para lograr los objetivos propuestos en este plan de marketing, la empresa va a tener que realizar una serie de acciones que se van a desarrollar a través de los medios de información, el servicio ofrecido.

A través de los medios de información, la empresa puede realizar publicidad para promocionar y dar a conocer su producto al número máximo de consumidores en el menor tiempo posible. Gracias a herramientas como internet, la información se difunde de forma muy rápida, así pasa con anuncios en páginas web visitadas con mayor frecuencia y con los artículos y reportajes de moda en páginas de interés. De esta forma la información de nuestro producto no solo llega a los consumidores objetivos, sino también a clientes potenciales. También es importante tomar presencia en los eventos de interés, como pueden ser las ferias del cuero. Por medio de los medios de información también se puede dar a conocer la satisfacción de los clientes, lo que ayuda a la fiabilidad e imagen de la marca.

Mediante el servicio ofrecido, potenciamos todos aquellos factores que hacen que la experiencia del consumidor con la marca y el producto sea lo más satisfactoria posible. Es muy importante que el cliente perciba el producto como un producto español, de alta calidad y solidario. El producto debe llegar siempre en el menor tiempo posible y con un empaquetado creativo e innovador. El diseño web y la facilidad de adquirir un producto junto con información detallada sobre la marca pueden llegar a marcar la diferencia a la hora de realizar una compra. Es de gran importancia la calidad y la presentación del producto al cliente, ya que al no tener el producto delante a la hora de realizar la compra, las expectativas pueden variar y lo óptimo sería intentar cumplir con estas expectativas en cualquier caso.

Estas acciones mencionadas anteriormente van a ser analizadas mediante el estudio de las 4Ps del marketing mix. Los componentes básicos son: Producto, precio, distribución y comunicación. Hemos decidido añadirle a estas 4Ps el componente de timing, porque es importante definir el tiempo en el que se van a realizar las diferentes acciones.

Estas variables son con las que cuenta Sr. Blondie para lograr sus objetivos y a continuación veremos cada uno de los componentes desarrollados.

6.2.1. Producto

Es muy importante diseñar una buena política de producto para así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La política de producto se desarrollará por medio de un solo producto a través de la página web interactiva y con una presentación del producto simple.

Al ser nuestro producto único, es de mayor importancia la diferenciación de éste y cómo es percibido por los clientes. A través de una página web el cliente va a ser capaz de crearse su mochila a su gusto, dependiendo de los colores o los materiales que prefiera (piel, cuero o ambos) o puede elegir los diseños ya existentes. A su vez, la página web tendrá una explicación sobre los materiales utilizados a la hora de fabricar las mochilas y también será lo más sencilla de manejar y con un diseño muy cuidado.

Los materiales utilizados por Sr. Blondie para producir las mochilas, son de dos tipos: Napa y Nobuk. Estos a su vez pueden ser procedentes de vaca o de cordero. Para definir el tipo de

Napa, tenemos que tener claro que el cuero liso y fino es un cuero especial, y dentro de esta categoría, el tipo Napa es un tipo especial de cuero liso y fino. Napa es el término utilizado para referirse al cuero liso curtido en cromo y no se puede cubrir con colorantes ni barniz, y es por eso que no se ve afectado por arañazos, lo que lo hace un material muy resistente e impecable. En la producción se suele utilizar para las bases al ser más resistente, pero también se puede utilizar para producir mochilas enteras como vemos en la siguiente imagen.

Imagen 4. Mochila de Napa.



Fuente: Instagram Sr. Blondie.

El cuero Nobuk se incluye en el tipo de 'carnaza' que se refiere a todos aquellos materiales de superficie sedosa. Se caracteriza por una superficie pulida, de tacto suave y con características transpirables. Este material es más sensible y más vulnerable a las grasas y por eso Sr. Blondie lo utiliza para las partes superiores de las mochilas.

La empresa pretende hacer llegar el producto al mayor número de clientes posible y apto para todo tipo de clientes. Es muy importante que los valores de la empresa queden reflejados en el producto y estos son la alta calidad del producto y la impecabilidad del servicio ofrecido, junto a que es un producto para toda la población a un buen precio.

Imagen 5. Mochila básica Sr. Blondie.



Fuente: Instagram Sr. Blondie.

En la imagen 1 vemos la más básica de las mochilas, fabricada con piel Nobuk de cordero arriba y cuero Napa de vaca en la parte de abajo. Los clientes serán capaces de elegir prácticamente cualquier color a su gusto y también crear una mochila solo de cuero o piel. Sr. Blondie dispone de una gama muy amplia de todos los colores posibles. Gracias a esta función de la página web todos los clientes podrán tener la mochila a su gusto y de acorde con su estilo.

Las mochilas de Sr. Blondie están producidas a mano de una forma muy cuidadosa para garantizar los mejores acabados y la duración de la mochila, a la vez que un diseño impecable.

Imagen 6. Logo Sr. Blondie.



Fuente: Instagram Sr. Blondie.

En cuanto al empaquetado, las mochilas se entregarán en una caja de cartón sencilla de color marrón básico provista del logo de la marca en la parte superior. Las cajas serán de cartón reciclable con dimensiones 40cmX20cmX20cm.

6.2.2. Precio

Los precios deben estar establecidos de acorde con los objetivos establecidos previamente y con el valor que cada producto o servicio pueda proporcionar al cliente. No se trata simplemente de obtener el mayor margen de beneficio a la hora de diseñar la política de precios, ya que ha de ajustarse a los dos factores mencionados anteriormente y a las demás estrategias a seguir.

La empresa va a tratar de aumentar las ventas ofreciendo un producto diferenciado y de alta calidad a cambio de un precio asequible.

Los costes de cada mochila van a depender de los materiales utilizados. La diferencia está en el tipo de cuero o piel que se utilice, y éstos pueden ser de vaca o de cordero, siendo el de cordero de mayor calidad.

Los costes relacionados a cada uno de los productos en función a los materiales utilizados los podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 8. Costes medios estimados por unidad producida.

Costes medios estimados	Cuero/Piel vaca	Cuero/Piel cordero
Materias primas	15€	30€
Materiales y empaquetado	2.10€	2.10€
Gastos de envío	5€	5€
Coste total por unidad	22.10€	37.10€

Fuente: Elaboración propia.

Si las materias primas utilizados son procedentes de la vaca, el cuero o piel necesario para una mochila cuesta 15€. En cambio si procede de cordero, cuya calidad es mayor y más exclusivo, el cuero o piel necesario cuesta 30€.

Aparte de los costes en relación al tipo de cuero o piel utilizados, tenemos los costes de materiales y empaquetado, donde el empaquetado (la caja con el logo) supone 1€ y el resto se reparte entres dos chapas de metal para los hoyos y las cuerdas, es decir, 0.20€ por las chapas y 0.90€ por la cuerda.

Los gastos medios de envío en territorio español suelen suponer alrededor de 5€.

Por lo que el coste medio unitario de las mochilas fabricadas a partir de cuero y piel de vaca asciende a 22.10€ y el coste de las mochilas fabricadas a partir de cordero ascienden a 37.10€.

A la hora de decidir qué precio marcar, se ha tenido en cuenta tanto los costes mencionados anteriormente y también que la empresa pretende vender un producto de alta calidad a un buen precio para todo tipo de clientes.

Los precios establecidos están reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 9. Precios establecidos por producto.

Tipo Mochila	Costes totales	Precio	Beneficio unitario
Standard (vaca)	22.10€	40€	17.90€
Mayor calidad (cordero)	37.10€	60€	22.90€

Fuente: Elaboración propia.

Las mochilas fabricadas con cuero y/o piel de vaca se venden a 40€, obteniendo un beneficio unitario de 17.90€. Las mochilas de calidad todavía más alta se venden a 60€ y se obtiene un beneficio unitario de 22.90€.

Se ha decidido establecer 40€ como un precio adecuado para todo cliente que quiera una mochila creativa, duradera y de buena calidad. Para los clientes más entendidos que quieran el producto de una calidad aún superior se ha establecido el precio de 60€, el cual sigue siendo bajo en comparación a productos parecidos en el mercado y para la calidad que ofrecen las mochilas de Sr. Blondie.

6.2.3. Distribución

Los productos se van a vender principalmente a través de la página web. Hasta ahora los productos se han enviado directamente por vía terrestre del taller de producción hasta la dirección de cada cliente. Esto se ha hecho mediante la empresa Packlink, que recoge los paquetes y los distribuye por toda España.

Packlink resulta ser bastante flexible a la hora de recoger y distribuir. Se ha utilizado hasta ahora por ser el método más eficiente, tanto para pedidos básicos como para pedidos hechos por encargo. Conforme vaya creciendo la demanda seguiremos utilizando Packlink y los costes de envío se repartirán entre un mayor volumen de ventas.

La empresa quiere dar un buen servicio cuando vende un producto, por lo tanto el sistema venta tiene que estar diseñado de la forma más eficaz posible para facilitarle al máximo la adquisición al cliente. La orden de pedido se enviará al taller de producción donde será procesada en un breve periodo de tiempo.

Vamos a entrar en más detalle en cuanto al funcionamiento y diseño de la página web. La página web será atractiva y fácil de usar, en la página principal habrá fotos de los productos en diferentes escenarios para proporcionar una primera imagen alegre y positiva al cliente. En la parte de arriba del todo en ambos lados se encontrará el menú y el carro de compra. Dentro del menú el cliente tendrá las diferentes opciones donde podrá encontrar información sobre la historia de la empresa, mochilas ya fabricadas, la creación de su propia mochila personalizada, condiciones legales de la venta, sostenibilidad y registro.

El cliente elegirá los productos deseados que serán añadidos al carro de la compra, donde está indicado el precio total y las unidades adquiridas, y al hacer el 'checkout' tendrá que introducir sus datos personales y elegir su forma de pago, por medio de tarjeta de crédito o PayPal. Se le notificará al cliente cuando su pedido esté en marcha y se le proveerá a éste de la información necesaria para perseguir su pedido de camino a la dirección solicitada una vez el pedido se haya enviado.

La página web estará provista de un sistema de protección de datos para garantizar la seguridad de los datos del cliente.

Al final de cada compra el cliente calificará la experiencia que ha tenido al realizar la compra.

Imagen 7. Diferentes colores de mochilas.



Fuente: Instagram Sr. Blondie.

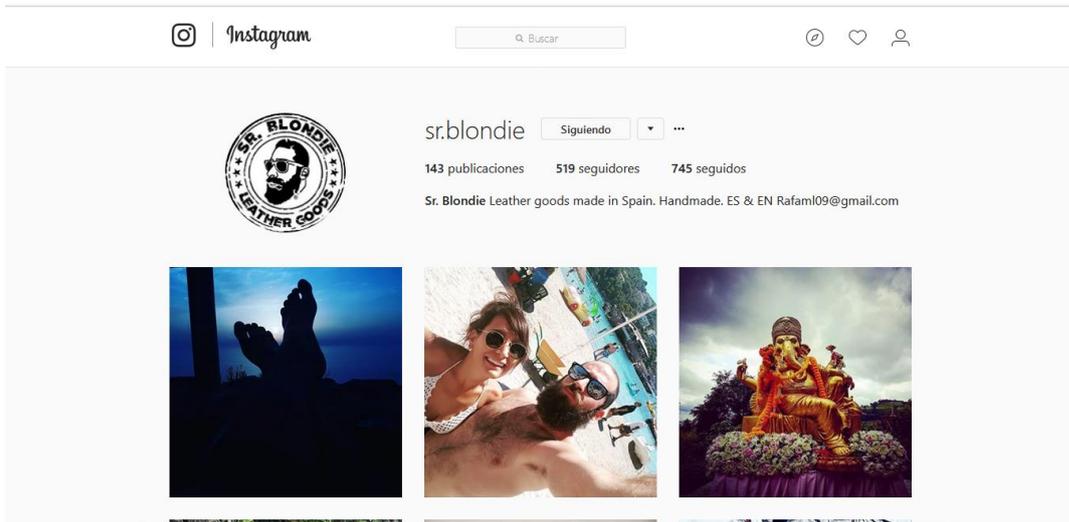
6.2.4. Comunicación

A la hora de realizar un plan de marketing online, la comunicación se convierte en una de las herramientas más importantes. Es de vital importancia llegar de la forma más fácil y rápida al consumidor para posicionarse de buena forma en el sector. La comunicación no solo se realizará a través de internet, sino también a través de todas aquellas acciones que nos ayuden a explotar la velocidad de difusión de internet.

La publicidad se realizará a través de las redes sociales y las ferias de cuero y marroquinería. En redes como Facebook, Instagram o Twitter, podemos encontrar escritores, ‘bloggers’ e ‘influencers’ a través de los cuales la información circula a una velocidad increíble debido al enorme número de lectores/seguidores que tienen. La opinión de éstas personas o páginas

web pueden persuadir a un cliente potencial a adquirir un producto, ya que se ha demostrado que los clientes están más decididos a adquirir un producto cuando tienen una opinión fiable sobre éste.

Imagen 8. Cuenta de Instagram Sr. Blondie.



Fuente: Instagram Sr. Blondie.

El público al que pretende llegar Sr. Blondie es a todo cliente que quiera un producto de alta calidad a un precio asequible ya que el producto es apto para todas las edades y usos. Es importante llegar también a los clientes más comprometidos con la moda e interesados en nuestro tipo de producto ya que así se crea más publicidad y se despierta el interés de los clientes no tan bien informados.

Sr. Blondie se pondrá en contacto con personas o páginas que tengan influencia en el mundo de la moda para que prueben las mochilas y publiquen sobre la experiencia dando una imagen positiva de la marca. También se realizarán promociones cada seis meses a través de los diferentes 'bloggers' e 'influencers' para promocionar el producto y se realizarán sorteos para aquellos clientes que publiquen sobre nuestra marca. Gracias a estas acciones se dará a conocer la alta calidad e imagen solidaria que quiere presentar Sr. Blondie y aumentarán las ventas.

También es muy importante estar activo mediante las cuentas en redes sociales de Sr. Blondie y realizar publicaciones sobre novedades y clientes satisfechos.

Imagen 9. Publicación de cliente satisfecho.



Fuente: Instagram Sr. Blondie.

A través de la presencia en ferias de cuero y evento de interés para el sector de la moda y la marroquinería se puede promocionar la marca y potenciar aún más el impacto en internet ya que en estos eventos se encuentra los expertos y marcas con más influencia en el sector.

Por último se seguirá promocionando el producto a través de amigos, familiares y conocidos que se encuentran por todo el territorio español como se ha hecho hasta ahora.

6.2.5. Timing

Las acciones a tomar en este plan de marketing propuesto se van a desarrollar a lo largo de 5 años.

Las acciones a tomar a lo largo del primer año se van a desarrollar como muestra la Tabla 7. Es importante planificar y gestionar las acciones de los proyectos de la empresa a través del timing.

Tabla 10. Timing año 1 Sr. Blondie.

Acciones	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Creación página web												
Redes sociales												
Bloggers + Influencers												
Atención al cliente												
Presencia eventos												

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, durante todo el ejercicio se van a desarrollar las acciones relacionadas a redes sociales y atención al cliente. Esto servirá para mantener la actividad en internet y tener al cliente informado y satisfecho en todo momento.

La creación de la página web no debería durar más de un mes pero estimamos dos meses en caso de que haya algún contratiempo.

Cada seis meses queremos llevar a cabo acciones con 'bloggers' e 'Influencers' para medir el impacto que se produce con su colaboración.

La presencia en eventos como pueden ser ferias o subastas se realizará una vez al año y se seleccionarán la de mayor interés.

Conforme vayamos viendo el impacto de las acciones a lo largo del ejercicio, aumentaremos el número de publicaciones hechas por 'bloggers' e 'influencers' y la presencia en eventos en los siguientes ejercicios. El timing para los próximos dos ejercicios está reflejado en las siguientes tablas.

Tabla 11. Timing año 2 Sr. Blondie.

Acciones	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Redes sociales												
Bloggers + Influencers												
Atención al cliente												
Presencia eventos												

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo año se aumentarán las publicaciones realizadas por 'bloggers' e 'influencers' a tres publicaciones anuales. Sr. Blondie llevará sus productos a eventos dos veces durante este ejercicio.

A partir del segundo ejercicio dependiendo de los ajustes que haya que realizar en la página web, solamente dedicaremos el tiempo necesario para realizar estos ajustes.

Tabla 12. Timing año 3 Sr. Blondie.

Acciones	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bloggers + Influencers			■			■			■			■
Atención al cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presencia eventos				■				■				■

Fuente: Elaboración propia.

En el tercer año, las publicaciones mencionadas anteriormente se realizarán trimestralmente a lo largo del ejercicio, y la presencia en eventos se realizará cada cuatro meses.

Dependiendo del impacto obtenido por medio de estas acciones, las mismas se ajustarán con flexibilidad a las necesidades de la marca en ese momento.

Tabla 13. Timing año 4 Sr. Blondie.

Acciones	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bloggers + Influencers			■			■			■			■
Atención al cliente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presencia eventos				■				■				■

Fuente: Elaboración propia.

Durante el cuarto año, las publicaciones en redes sociales a través de ‘bloggers’ e ‘influencers’ seguirán realizándose trimestralmente, pero en una de ellas se contactará con una persona que cuenten con más seguidores que los previos. La presencia en eventos se mantendrá.

Tabla 14. Timing año 5 Sr. Blondie. Fuente: Elaboración propia.

Acciones	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Redes sociales												
Bloggers + Influencers												
Atención al cliente												
Presencia eventos												

Fuente: Elaboración propia.

En el último año, se reducirá la presencia en eventos se mantendrá en tres eventos anuales. Las publicaciones de los ‘bloggers’ e ‘influencers’ se mantendrán con la misma estrategia que el año anterior en base a los seguidores. En este año se contratará a dos personas con mayor número de seguidores que los previos.

6.3. Presupuesto

Para poder ejecutar el plan de marketing, es necesario analizar el presupuesto necesario para llevar a cabo todas las acciones propuestas tanto a nivel de marketing como a nivel global de la empresa.

En primer lugar vamos a analizar los costes que suponen cada una de las acciones propuestas en este plan de marketing.

Creación de la página web

Para llevar a cabo esta acción, debemos de tener en cuenta todos los costes que conlleve crear una página web desde cero. Gracias a la plataforma de e-commerce Shopify, somos capaces de crear nuestra página web siguiendo las indicaciones e instrucciones, así como las funciones de ayuda que nos proporciona esta plataforma.

En la siguiente tabla se ven recogidos los costes estimados que nos va a suponer esta acción y están estimados teniendo en cuenta que la página web la va a crear el fundador personalmente utilizando los servicios proporcionados por Shopify.

Tabla 15. Costes de creación de la página web.

Costes creación página web	Importe
Plantilla E-commerce	50€
Dominio+Shopify	100€
TOTAL	150€

Fuente: Elaboración propia.

Se estiman unos costes totales de 150€. Estos costes estarás divididos en la obtención de una plantilla para negocios online que se puede obtener por un precio alrededor de los 50€ y la obtención del dominio, junto a la cuenta de Shopify y todos los costes que se puedan generar por su asesoramiento, pueden ascender a 100€ como mucho.

A través de esta plataforma podremos tener el control completo a la hora de crear nuestra página web en cuanto a la apariencia e impresión, desde el diseño hasta los contenidos y los colores. También seremos capaces de vender los productos a través de las redes sociales gracias al servicio de Shopify.

Imagen 10. Tema de Shopify para e-commerce.



Fuente: Themeforest.

Redes sociales y servicio de atención al cliente

Con las redes sociales, aparte de publicidad, realizaremos también el servicio de atención al cliente junto con el que será ofrecido a través de la página web. El fundador actúa como Community Manager en las redes sociales y realizará la publicidad a través de publicaciones continuas sobre el producto, sobre eventos y sobre los clientes satisfechos, a su vez que contestará a las preguntas que vayan surgiendo a los consumidores en horario laboral.

Debido a que colocar un anuncio publicitario en Facebook o en Instagram puede resultar muy costoso. La publicidad se realizará a través de publicaciones, siendo el coste único el tiempo invertido por el Community Manager, ya que publicar en estas redes resulta gratis y la información circula de forma muy rápida. El mismo coste se aplica a la atención al cliente.

Publicaciones de 'bloggers' e 'influencers'

Para sacar el máximo provecho de la publicidad que se puede hacer por las redes sociales, Sr. Blondie contratará dos veces al año a un 'blogger' o 'Influencer' para que publique sobre sus mochilas. Se tratará de contactar y contratar a los que estén más de moda en relación al sector. Cabe tener en cuenta que cuanto más seguidores y lectores tengan mayor es el precio de cada publicación.

Los precios de cada publicación en las diferentes redes sociales y algunos medios de comunicación están recogidas en la siguiente tabla de precios creada por las estimaciones de Chiara di Rago, líder en la industria del marketing a través de 'influencers'.

Tabla 16. Precio por publicación de 'influencers'.

Per Post	10 000 fans/views	25 000 fans/views	50 000 fans/views	100 000 fans/views	500 000 fans/views
 Twitter	\$ 90	\$ 150	\$ 300	\$ 600	\$ 3 000
 Facebook	\$ 100	\$ 170	\$ 340	\$ 680	\$ 3 350
 Instagram	\$ 150	\$ 250	\$ 500	\$ 1 000	\$ 5 000
 Wordpress	\$ 200	\$ 330	\$ 670	\$ 1 340	\$ 6 700
 YouTube	\$ 300	\$ 500	\$ 1 000	\$ 2 000	\$ 10 050

Fuente: Chiara di Rago.

En el primer año, Sr. Blondie optará por una publicación en Instagram cada seis meses realizada por un 'blogger' o 'influencer' de aproximadamente 25.000 seguidores. Dos publicaciones anuales supondrían un coste de 500\$ que en euros se traduciría a alrededor de 420€.

En el segundo año, se aumentarán las publicaciones a tres publicaciones cada 4 meses realizadas por 'influencers' de 25.000 seguidores aproximadamente. El coste ascenderá a 630€.

A partir del tercer año en adelante se realizarán 4 publicaciones por 'influencers' cada tres meses y el coste ascenderá a 840€.

En el cuarto año, se contactará a un 'influencer' que cuente con 50.000 seguidores para medir el impacto que esto puede tener en cuanto a la popularidad en las redes sociales y las ventas. El coste en este año ascenderá a 1050€ por las publicaciones.

En el quinto año, dos de las publicaciones se realizarán por personas que tengan 25.000 seguidores y otras dos que tengan 50.000. El coste en este último año ascenderá a 1260€.

Presencia en eventos

A través de la presencia en ferias o congresos relacionados con la moda y la marroquinería también se puede promocionar y dar a conocer el producto.

Tras revisar los costes medios que se piden por metro cuadrado de stand y teniendo en cuenta los metros cuadrados que nos harían falta para presentar el producto hemos llegado a la conclusión que vamos a utilizar 2 metros cuadrados a 145.32€/metro cuadrado.

Se participará en un evento a lo largo del primer ejercicio, lo que supondrá unos costes de 290.64€ en total por esta acción del plan de marketing.

En el segundo año se acudirán a dos eventos y los costes ascenderán a 581.28€.

A partir del tercer año, la presencia en eventos de interés se realizará en tres ocasiones, siendo los costes en por participación en eventos 871.72€.

Presupuesto total del plan de marketing

Los costes totales que va a suponer llevar a cabo esta campaña de marketing están recogidos en la siguiente tabla:

Tabla 17. Costes totales del plan de marketing.

Acciones realizadas	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Creación página web	€ 150,00				
Publicaciones con coste	€ 420,00	€ 630,00	€ 840,00	€ 1.050,00	€ 1.260,00
Presencia en eventos	€ 290,64	€ 581,28	€ 871,72	€ 871,72	€ 871,72
Inversión máquina	€ 200,00				
Costes totales	€ 1.060,64	€ 1.211,28	€ 1.711,72	€ 1.921,72	€ 2.131,72

Fuente: elaboración propia.

En caso de que se cumpla el mejor escenario posible y la demanda aumente de forma drástica, se planteará realizar una inversión en el ejercicio siguiente para una máquina de coser eléctrica de la marca Singer, que cuesta entorno a los **200€**.

Imagen 11. Logo Singer.



Fuente: www.singer.com.

7. Análisis de la organización de los RRHH

7.1. Introducción

Uno de los recursos más importantes de una empresa son las personas que la integran. Las personas pueden ser de diferentes tipos y es necesario saber de qué tipo es cada persona que integra la empresa y el valor que le puede añadir ésta dependiendo de sus funciones.

Según Buckingham (2010), autor y consultor considerado como referente en productividad de los empleados y liderazgo, la clave para obtener el mejor rendimiento de los recursos humanos consiste en utilizar cada empleado en aquellas áreas donde realmente pueda marcar diferencias en lugar de utilizarlo en otras donde no destaca o simplemente no se les da bien. Todo lo anterior, debe hacerse sin perder el objetivo de que la suma de los individuos como un equipo debe ser siempre mayor que la suma de cada uno de ellos por separado.

La filosofía de Buckingham (2010) se basa en los siguientes principios:

1. Cada persona está dotada con una combinación única de fortalezas y debilidades.
2. Cada persona es responsable de conocer sus fortalezas y potenciarlas.
3. La aplicación de las fortalezas debería proporcionar resultados medibles en productividad, rendimiento y servicio.

El modelo de gestión de recursos humanos que vamos a seguir es la basada en la gestión por competencias, como lo describe Gómez-Centurión (2014), centrándose en las startup, tales como el caso de Sr. Blondie.

Según la autora, es el fundador quien tomará el liderazgo y guíe al equipo durante su crecimiento. La naturaleza cambiante de las startup condiciona la formación de equipos ya que no se dispone de un equipo de recursos humanos y el líder deberá de asumir esta tarea.

Debido al entorno cambiante en el que se encuentran las startups, la estrategia de recursos humanos debe ser flexible y dinámica (Montabes, 2014).

7.2. Misión, visión y valores

- **Misión:** La misión de Sr. Blondie es la venta de mochilas creativas de cuero de alta calidad para toda la población a un precio asequible y crear tendencia en el sector de la moda y la marroquinería.
- **Visión:** A largo plazo, Sr. Blondie quiere ser una marca solidaria reconocida por su calidad, diseño y buen servicio.
- **Valores:** Sr. Blondie quiere hacer llegar su producto de alta calidad al mayor número de personas posibles para que puedan disfrutar de sus mochilas. A su vez, pretende crear valor de los clientes hacia la marca y ofrecer un servicio impecable basado en la satisfacción del cliente. Sr. Blondie pretende expandirse en el mercado nacional a través de internet, llegando a ser una marca de confianza y situarse en buen lugar en el mercado.

7.3. Denominación social, régimen jurídico, objeto social y duración de la sociedad

- **Denominación social:** La denominación social es Sr. Blondie Leather Goods.
- **Régimen jurídico:** El régimen jurídico elegido, teniendo en cuenta las características del negocio ha sido el de empresario individual autónomo. Gracias a la tarifa o cuota mensual establecida para fomentar el emprendimiento, el pago mensual a realizar a la seguridad social es de 50€. La solicitud se realiza en la Seguridad Social cuando uno se da de alta y los requisitos a cumplir son los siguientes:
 - No haber estado dado de alta como autónomo en los 5 años anteriores.
 - No ser administrador en ninguna sociedad mercantil.
 - No haber recibido anteriormente una bonificación de la Seguridad Social como autónomo, aunque hayan pasado más de 5 años.
 - No ser autónomo colaborador.

Se ha eliminado también el requisito de no poder contratar trabajadores, lo que es un gran beneficio en caso de que se requiera personal adicional para algún proyecto.

Se ha elegido este tipo de régimen, ya que la empresa se ha creado hace poco y está promovida por solo una persona. Al cumplir con los requisitos establecidos, tan solo habrá que pagar una cuota mensual de 50€ durante el primer año. Las acciones a realizar para darse de alta en este régimen jurídico son el alta en hacienda y en la Seguridad Social.

- **Objeto social:** El objeto social de la empresa consiste en producir y vender mochilas de alta calidad a toda la población a través del e-commerce.
- **Duración de la sociedad:** La duración de la empresa será ilimitada.

7.4. Puestos de trabajo

Actualmente, Sr. Blondie cuenta solamente con su fundador como líder y personal. Es una persona con mucha experiencia en el sector del cuero y marroquinería, con conocimientos informáticos.

El fundador realiza las tareas de atender los pedidos y producir las mochilas, y también de promocionar el producto a través de las redes sociales y en eventos. Hasta ahora se ha podido desenvolver bien y ha podido realizar las diferentes tareas con un buen margen de tiempo, ya que las mochilas se fabricaban por encargo y la demanda no era muy alta. Por lo tanto, Sr. Blondie no contratará a más personal a no ser que la situación de la empresa cambie de forma notoria y la demanda se vea aumentada de forma drástica.

En caso de que esto pase y se requiera más personal para realizar las acciones dentro de la empresa, se incorporará a un cofundador que trabajaría mano a mano con el fundador con autoridad suficiente para realizar cambios en la estrategia de negocio en caso de ser necesario.

La incorporación de este cofundador se realizará en base a los conocimientos informáticos y de marketing para que desempeñe las tareas relacionadas con la página web y la promoción del producto. Esto permitirá que el fundador se pueda central el tiempo necesario en la producción, si la demanda aumenta, ya que éste es la persona más formada para realizar dicha tarea.

El modelo de gestión de recursos humanos basado en la gestión por competencias se divide en cuatro fases:

1. Estrategia de afectación: proceso de reclutamiento de nuevo personal.
2. Estrategia de valoración: evaluación del desempeño de los trabajadores.

3. Estrategia de formación: identificación de las áreas de mejora en cada empleado.
4. Estrategia de retribución: la compensación de los trabajadores.

Las estrategias presentan cada una sus objetivos pero todas tienen un elemento en común que es la identificación de competencias necesarias (talento). Este modelo tiene como meta identificar y potenciar los talentos de cada empleado.

8. Análisis económico-financiero

En este punto estudiaremos la viabilidad económica de todo el proyecto. Plantearemos los 3 escenarios futuros posibles teniendo en cuenta los ingresos y gastos de la empresa durante su funcionamiento en el próximo ejercicio.

Tras obtener estos datos, junto con la estimación directa del IRPF para empresarios individuales, procederemos a calcular el rendimiento neto para los diferentes escenarios planteados: Pesimista, realista y optimista.

Por último, se realizará un análisis de la inversión por medio de los métodos VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Rentabilidad).

8.1. Ingresos

Los ingresos de Sr. Blondie provendrán únicamente por la venta de mochilas. El precio de las mochilas, como bien hemos mencionado anteriormente, es de 40€ para las fabricadas a partir de cuero y piel de vaca, y de 60€ para aquellas fabricadas a partir de cuero y piel de cordero.

Vamos a estimar los ingresos en base a las mochilas vendidas y supondremos que del total de mochilas vendidas, un 70% corresponde a las básicas de 40€ y un 30% a las de 60€ de mayor calidad todavía.

Los tres escenarios posibles en relación a las unidades vendidas en cada año se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 18. Número de mochilas vendidas en cada año.

Escenario	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Pesimista	40	80	120	160	200
Realista	90	180	270	360	450
Optimista	150	300	450	600	750

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Ingresos por ventas en cada año.

Escenario	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Pesimista	€ 1.840	€ 3.680	€ 5.520	€ 7.360	€ 9.200
Realista	€ 4.140	€ 8.280	€ 12.420	€ 16.560	€ 20.700
Optimista	€ 6.900	€ 13.800	€ 20.700	€ 27.600	€ 34.500

Fuente: Elaboración propia.

8.2. Gastos

A la hora de calcular los gastos hemos tenido en cuenta los gastos relacionados a la producción calculados previamente con la misma relación 70-30% establecida; publicidad online, teniendo en cuenta los cambios mencionados anteriormente; y los gastos por asistencia a ferias/eventos. A estos gastos se le añadirán los gastos de suministros del taller que ascienden a 30€ cada dos meses, es decir, aproximadamente 180€ anuales.

Tabla 20. Estructura de costes en cada año.

Gastos	Escenario	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Consumo explotación	Pesimista	€ 1.064,00	€ 2.128,00	€ 3.192,00	€ 4.256,00	€ 5.320,00
	Realista	€ 2.394,00	€ 4.788,00	€ 7.182,00	€ 9.576,00	€ 11.970,00
	Optimista	€ 3.990,00	€ 7.980,00	€ 11.970,00	€ 15.960,00	€ 19.950,00
Suministros		€ 180,00	€ 180,00	€ 180,00	€ 180,00	€ 180,00
Publicaciones 'influencers'		€ 420,00	€ 630,00	€ 840,00	€ 1.050,00	€ 1.260,00
Creación página web		€ 150,00		-	-	-
Presencia en eventos		€ 290,64	€ 581,28	€ 871,72	€ 871,72	€ 871,72

Inversión máquina de coser	Pesimista	-	-	-	-	-
	Realista	-	-	-	-	-
	Optimista	€ 200,00	-	-	-	-
Gastos totales	Pesimista	€ 2.104,64	€ 3.519,28	€ 5.083,72	€ 6.357,72	€ 7.631,72
	Realista	€ 3.434,64	€ 6.179,28	€ 9.073,72	€ 11.677,72	€ 14.281,72
	Optimista	€ 5.230,64	€ 9.371,28	€ 13.861,72	€ 18.061,72	€ 22.261,72

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla, hemos calculado los costes en cada año dependiendo del escenario en el que nos encontremos, ya que el consumo de explotación varía dependiendo del número que producimos. Hemos incluido la inversión en una máquina de coser para satisfacer el nivel de producción en el escenario optimista del primer ejercicio.

8.3. Rendimiento de la actividad económica

Calcularemos el rendimiento de la actividad en el régimen de estimación directa simplificada del IRPF, restando a los ingresos los gastos deducibles.

Se tienen en cuenta como ingresos y gastos deducibles los calculados previamente en los apartados anteriores. Las particularidades del régimen de estimación directa del IRPF nos indican que hay que incluir una reducción del 5% del rendimiento neto positivo en concepto de gastos de difícil justificación.

En las siguientes tablas veremos reflejados los diferentes rendimientos netos de cada año en los distintos escenarios posibles.

Tabla 21. Rendimiento económico en escenario pesimista.

	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Total ingresos	€ 1.840,00	€ 3.680,00	€ 5.520,00	€ 7.360,00	€ 9.200,00
Total gastos deducibles	€ 2.104,64	€ 3.519,28	€ 5.083,72	€ 6.357,72	€ 7.631,72
Rendimiento neto previo	-€ 264,64	€ 160,72	€ 436,28	€ 1.002,28	€ 1.568,28
Reducción 5% gastos difícil justificación		-€ 8,04	-€ 21,81	-€ 50,11	-€ 78,41
Rendimiento neto	-€ 264,64	€ 152,68	€ 414,47	€ 952,17	€ 1.489,87

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Rendimiento económico en escenario realista.

	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Total ingresos	€ 4.140,00	€ 8.280,00	€ 12.420,00	€ 16.560,00	€ 20.700,00
Total gastos deducibles	€ 3.434,64	€ 6.179,28	€ 9.073,72	€ 11.677,72	€ 14.281,72
Rendimiento neto previo	€ 705,36	€ 2.100,72	€ 3.346,28	€ 4.882,28	€ 6.418,28
Reducción 5% gastos difícil justificación	-€ 35,27	-€ 105,04	-€ 167,31	-€ 244,11	-€ 320,91
Rendimiento neto	€ 670,09	€ 1.995,68	€ 3.178,97	€ 4.638,17	€ 6.097,37

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Rendimiento económico en escenario optimista.

	Año N	Año N+1	Año N+2	Año N+3	Año N+4
Total ingresos	€ 6.900,00	€ 13.800,00	€ 20.700,00	€ 27.600,00	€ 34.500,00
Total gastos deducibles	€ 5.230,64	€ 9.371,28	€ 13.861,72	€ 18.061,72	€ 22.261,72
Rendimiento neto previo	€ 1.669,36	€ 4.428,72	€ 6.838,28	€ 9.538,28	€ 12.238,28
Reducción 5% gastos difícil justificación	-€ 83,47	-€ 221,44	-€ 341,91	-€ 476,91	-€ 611,91
Rendimiento neto	€ 1.585,89	€ 4.207,28	€ 6.496,37	€ 9.061,37	€ 11.626,37

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en las tablas, solo obtenemos un rendimiento negativo en el primer año en caso de haber un escenario pesimista. En el resto de años el rendimiento es positivo incluso en el escenario pesimista.

Debido a los escasos recursos humanos con los que cuenta Sr. Blondie, se ha obtenido una estructura de gastos reducida y flexible. La empresa apenas cuenta con gastos fijos, que son muy reducidos. Gracias a este hecho se recupera con rapidez la inversión inicial con los fondos obtenidos.

Conforme vaya creciendo la empresa a lo largo del tiempo se irá ampliando la estructura de costes según sea necesario.

La empresa es capaz de cubrir todos los gastos incurridos con sus ingresos generados.

8.4. Análisis de la inversión: Métodos VAN y TIR

Para analizar rentabilidad de la inversión, calcularemos el valor actual de los flujos de caja futuros producidos gracias a esta inversión. Los flujos de caja se obtendrán a través de la diferencia entre ingresos y gastos generados en cada ejercicio, los cuales descontaremos al momento actual aplicándole una tasa de descuento y restándole la inversión inicial, para obtener así, el valor actual neto (VAN) del plan propuesto.

La TIR es el tipo de interés con el cual el VAN es igual a 0. Se considera rentable a las inversiones cuya TIR es mayor que 0 y que supere el coste de capital.

A la hora de calcular el VAN y la TIR, vamos a tener en cuenta los tres escenarios planteados. Para el cálculo del VAN vamos a utilizar la tasa de descuento por préstamos concedidos de 2,31%, según los datos ofrecidos por el Instituto de Crédito Oficial (2017) para empresas y emprendedores.

En todos los escenarios se considerarán los 150€ como desembolso inicial, en el escenario optimista se le añadirán los 200€ por invertir en maquinaria.

Tabla 24. VAN y TIR en escenario pesimista.

	Total ingresos	Total gastos	Flujos de caja		
Año 0		-€ 150,00	-€ 150,00		
Año N	€ 1.840,00	-€ 1.954,64	-€ 114,64		
Año N+1	€ 3.680,00	-€ 3.369,28	€ 310,72		
Año N+2	€ 5.520,00	-€ 4.933,72	€ 586,28		
Año N+3	€ 7.360,00	-€ 6.207,72	€ 1.152,28	VAN	3.095,30 €
Año N+4	€ 9.200,00	-€ 7.481,72	€ 1.718,28	TIR	120%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. VAN y TIR en escenario realista.

	Total ingresos	Total gastos	Flujos de caja
Año 0		-€ 150,00	-€ 150,00
Año N	€ 4.140,00	-€ 3.284,64	€ 855,36
Año N+1	€ 8.280,00	-€ 6.029,28	€ 2.250,72

Año N+2	€ 12.420,00	-€ 8.923,72	€ 3.496,28		
Año N+3	€ 16.560,00	-€ 11.527,72	€ 5.032,28	VAN	16.179,76 €
Año N+4	€ 20.700,00	-€ 14.131,72	€ 6.568,28	TIR	701%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. VAN y TIR en escenario optimista.

	Total ingresos	Total gastos	Flujos de caja		
Año 0		-€ 350,00	-€ 350,00		
Año N	€ 6.900,00	-€ 4.880,64	€ 2.019,36		
Año N+1	€ 13.800,00	-€ 9.021,28	€ 4.778,72		
Año N+2	€ 20.700,00	-€ 13.511,72	€ 7.188,28		
Año N+3	€ 27.600,00	-€ 17.711,72	€ 9.888,28	VAN	32.407,73 €
Año N+4	€ 34.500,00	-€ 21.911,72	€ 12.588,28	TIR	690%

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en las tablas, afirmamos que la inversión será rentable en los tres escenarios. El VAN es positivo en todos y la TIR es mucho mayor que el coste de capital tomado como valor de referencia, que es 2,31%. El proyecto se considera viable.

9. Control

Para poder comprobar si se han obtenido los resultados si se han obtenido los resultados esperados, vamos a realizar un seguimiento o control de los objetivos planteados en el plan de marketing. Gracias a este seguimiento también podemos detectar posibles errores en las acciones empresariales para poder corregirlos y mejorar.

Según Kotler y Armstrong (2010), el proceso de control se divide en cuatro fases que han de ser implantadas a lo largo del plan de marketing para que las acciones por medio de las cuales vamos a lograr los objetivos, se hayan desarrollado de forma correcta y controlada.

Figura 5. Proceso de control.



Fuente: Elaboración propia.

9.1. Establecer objetivos

A través de esta primera fase, vamos a definir los objetivos que pretendemos alcanzar con nuestro plan de marketing. En la siguiente tabla podemos observar los objetivos que habíamos definido en este plan.

Tabla 27. Resumen de objetivos del plan de marketing.

	Objetivos
Ventas	Aumentar las ventas a nivel nacional
Posicionamiento	Aumentar la popularidad de la marca
Crecimiento	Crecimiento a través de la venta yonline

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Medición

La siguiente fase es la medición de los objetivos mencionados anteriormente. La medición se va a realizar a través de KPI (Key Performance Indicators), es decir, todas aquellas variables y factores que sean medibles y cuantificables, directamente relacionadas con los objetivos marcados dentro del plan de marketing.

Los KPI en cuanto al objetivo de ventas se realizarán mediante el análisis de las unidades anuales vendidas. Así podremos conocer el volumen de ventas anual y si es posible satisfacer la demanda sin problemas.

En relación al posicionamiento, los KPI se llevarán a cabo a través del recuento de visitas a la web de Sr. Blondie y los seguidores y 'likes' en las redes sociales. Así podremos saber cómo ha aumentado la popularidad de la marca en base a la situación actual.

En cuanto al objetivo de crecimiento, se medirá mediante el análisis de los pedidos realizados o unidades vendidas a través de la página web y las redes sociales. Gracias a este análisis podremos saber si se puede satisfacer la demanda online o si debemos agilizar la producción. Es preferible crecer de una forma controlada y constante para así poder satisfacer y atender a cada cliente con tiempo y de forma efectiva.

Los KPI pueden referirse a un escenario pesimista, realista y optimista.

Tabla 28. Posibles escenarios KPI.

	Objetivos	KPI Pesimista	KPI Realista	KPI Optimista
Ventas	Aumentar las ventas a nivel nacional	40 Mochilas	90 Mochilas	>150 Mochilas
Posicionamiento	Aumentar la popularidad de la marca	Disminuye	Ligero aumento	Gran aumento

Crecimiento	Crecimiento a través de la venta online	20 Pedidos	50 Pedidos	>100 Pedidos
--------------------	--	-------------------	-------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Vamos a proceder a analizar en detalle los diferentes escenarios a los que se puede enfrentar la empresa.

Empezaremos por analizar el escenario pesimista, es decir, el peor de los casos al que se puede enfrentar la empresa. En las ventas, el peor de los casos sería que sólo se vendieran 40 mochilas a lo largo del ejercicio, es decir, el mismo número de mochilas que se estiman vender en el ejercicio actual. En cuanto al posicionamiento, actualmente la cuenta de Instagram de Sr. Blondie tiene alrededor de 500 seguidores y el escenario pesimista sería si este número disminuyera o se mantuviera. En relación al crecimiento por ventas online, el escenario pesimista sería sólo recibir 20 pedidos online.

En el escenario realista, esperamos que las ventas totales de mochilas vendidas lleguen a las 90 unidades en el ejercicio. En cuanto al posicionamiento, el escenario realista que esperamos es tener unos 800 seguidores en el periodo de un año. En relación al crecimiento por ventas online, esperamos atender por lo menos a 50 pedidos en un escenario realista.

Al analizar el escenario optimista, el mejor de los casos en cuanto a las ventas es que se vendan 120 mochilas o más a lo largo del ejercicio. En relación al posicionamiento, un gran aumento de la popularidad sería llegar a los 1000 seguidores en las redes sociales. En cuanto al crecimiento por ventas online, en el escenario más optimista, los pedidos a través de la página web y las redes sociales ascenderían a más de 80 pedidos.

9.3. Diagnóstico

En esta fase trataremos de diagnosticar la situación en la cual nos encontramos y saber qué hechos nos han llevado a esta situación.

Los diagnósticos los realizará el fundador de Sr. Blondie periódicamente para anticiparse a los posibles escenarios con el fin de que se cumpla el plan de marketing. Gracias a esta anticipación gana capacidad de reacción frente a los cambios negativos que pueden haber en la empresa durante la ejecución del plan, aumentando así su competitividad.

9.4. Acciones correctoras

Una vez realizado el diagnóstico de la situación del plan debemos de proponer unas medidas o acciones para corregir o revertir la situación en caso de que haya desviaciones en el plan o nos encontramos en un escenario desfavorable.

En caso de encontrarnos en un escenario pesimista, hemos desarrollado una serie de acciones correctoras por objetivo para hacerle frente a esta situación que se ven reflejadas en la siguiente tabla.

Tabla 29. Acciones correctoras en escenario pesimista.

	Objetivos	Acciones correctoras escenario pesimista
Ventas	Aumentar las ventas a nivel nacional	Aumentar acciones de publicidad y marketing
Posicionamiento	Aumentar la popularidad de la marca	Aumentar el impacto en las redes sociales
Crecimiento	Crecimiento a través de la venta online	Realizar promociones y/o descuentos online

Fuente: elaboración propia.

La primera medida correctora a realizar en relación al objetivo de ventas es aumentar las acciones de publicidad y marketing. Esta publicidad, como hemos mencionado anteriormente se va a realizar principalmente online por medio de reportajes y publicaciones, tanto propias como de ‘bloggers’ o ‘influencers’. También sería interesante aumentar la presencia en eventos reconocidos de marroquinería y moda.

Para aumentar la popularidad de la marca hemos decidido aumentar el impacto en las redes sociales. Esto se puede realizar a través del método ‘Wave’ que se está utilizando actualmente. Personas o marcas que trabajan en el mismo sector se unen en una comunidad y comparten las publicaciones de los demás miembros de esta comunidad para así llegar a más personas y aumentar la popularidad y los seguidores de sus páginas. Es decir, se trata de aumentar la popularidad y el impacto de las publicaciones a través de la sugerencia del resto de miembros de la comunidad ‘Wave’ a todos sus seguidores. Se utilizarán las redes sociales para informar de los eventos y/o subastas benéficas que realice Sr. Blondie.

En relación al crecimiento de las ventas online, las acciones a realizar son ofrecer promociones, sorteos y descuentos para aquellos que encarguen productos online, pudiendo hasta llegar a ofrecer mochilas gratis si se llega a cierto volumen de pedido.

Estas son las acciones generales que pueden ir variando una vez se haya dado el escenario e identificado el problema, para así ajustar cada acción a la situación que se presente.

10. Conclusiones

En este apartado vamos a recoger las conclusiones que hemos obtenido a lo largo del plan de empresa propuesto. Vamos a enumerar los aspectos más relevantes que hemos ido recogiendo en los diferentes análisis para obtener las conclusiones más importantes que presenta el plan propuesto.

Sr. Blondie es una startup que produce y distribuye mochilas de cuero y piel de alta calidad. Su público objetivo es toda la población, desde clientes interesados en la moda hasta personas que únicamente desean una buena mochila resistente. Ofrece un producto de buena calidad, fabricado a mano con los mejores materiales posibles y a los vende a un precio asequible para toda la población. El plan de marketing propuesto tiene como fin aumentar las ventas y la popularidad de la marca en territorio nacional a través del e-commerce.

Los resultados obtenidos en el análisis PESTEL se pueden recoger en los siguientes puntos:

- La economía española sigue recuperándose tras un periodo de recesión y está experimentando un crecimiento en el último año.
- Debido al descontento social de la población existen nuevas tendencias socioculturales hacia un pensamiento más consciente.
- El gran impacto que tiene internet sobre la economía a diario. El comercio electrónico crece cada vez más.
- Las empresas se adaptan y optan por el modelo de 'economía circular' para actuar de forma más sostenible para el medio ambiente.
- Es necesario cumplir con la normativa sobre la procedencia del producto y ofrecer un etiquetado adecuado de los mismos.

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, cabe destacar que los clientes tienen un gran poder de negociación y el valor que le dan a un producto y servicio impecables. Debido a la rivalidad entre empresas, es importante diferenciar el producto aunque el sector esté trabajando en clúster para avanzar en conjunto, ya que la oferta es elevada. Existe una amenaza de entrada de nuevas empresas debido al entorno cambiante del sector de la moda, siempre y cuando tengan recursos suficientes para las barreras que supone entrar. Los proveedores se encuentran en una buena posición ya que dependiendo de la materia prima utilizada se producirá un producto de mayor calidad. Finalmente, existe una amenaza de nuevos productos sustitutivos aunque la calidad no sea la misma.

En cuanto al análisis de la competencia, vemos que hay empresas que ofrecen productos similares a los de Sr. Blondie a través de internet. Hemos identificado a Mimique como el competidor más directo debido a que la empresa es fruto de la creatividad e innovación y sus productos tienen un diseño muy cuidado pero por un precio más bien elevado, ya que su grupo objetivo se centra en personas con mayor poder adquisitivo que el del resto de la

población. No utilizan los mismos componentes a la hora de producir que Sr. Blondie, y esto puede ser un factor diferenciador clave.

Por medio del Análisis DAFO-CAME hemos analizado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, de modo que Sr. Blondie sea capaz de corregir las debilidades que presenta, afrontar las amenazas de la mejor forma, explotar sus fortalezas al máximo y aprovechar las oportunidades que se le presenten. Las conclusiones más importantes en este análisis son la necesidad de la empresa de crear una buena página web que permita ofrecer sus productos y también promocionar sus productos a través de internet, ya que es un canal por donde la información circula de forma muy rápida y ya que Sr. Blondie ofrece un muy buen producto.

Gracias a todos los análisis mencionados anteriormente hemos podido establecer los objetivos que perseguirá la empresa. Estos objetivos se dividen en objetivos de ventas, de posicionamiento y de crecimiento. En cuanto al objetivo principal de ventas, Sr. Blondie tiene como objetivo por lo menos duplicar las ventas en territorio nacional respecto al actual ejercicio. En cuanto al posicionamiento, se ha decidido que hay que aumentar mucho la popularidad de la marca a través de las redes sociales y expresando la satisfacción de los clientes en cuanto al producto y servicio ofrecido. Así se logrará dar a conocer la marca y que esta obtenga una buena imagen. En el objetivo de crecimiento, nos referimos al crecimiento de la empresa en relación a sus ventas y popularidad online.

Tras haber definido los objetivos que va a perseguir la empresa, se ha propuesto la estrategia a seguir para el cumplimiento de estos. La estrategia propuesta a Sr. Blondie se centra en obtener una mayor presencia y ventas online, ofrecer el mejor producto posible y bien diferenciado, y finalmente, ofrecer este producto de alta calidad a un precio asequible para toda la población.

Una vez definidas los objetivos y la estrategia a seguir, procedeos a la propuesta de acciones en relación a las 4Ps propuestas por McCarthy (1960).

En cuanto al producto, la empresa seguirá una estrategia de diferenciación, ofreciendo un producto único de la mejor calidad posible. El cliente podrá encargar las mochilas online según sus gustos y preferencias.

En el precio, se han calculado los costes que se incurren a la hora de producir una mochila, dependiendo del tipo de material utilizado. El coste medio para una mochila producida a partir de cuero o piel de vaca es de 22.10€ y para las producidas a partir de cuero o piel de cordero es de 37.10€. El precio de mercado para la primera es de 40€, mientras que la segunda cuesta 60€ al ser de mayor calidad. El precio ofrecido por Sr. Blondie es bastante inferior al de la competencia, siendo la calidad del producto igual o superior. Este hecho también nos ayudará a diferenciarnos.

La distribución se realizará a través de los pedidos recibidos a la página web por vía terrestre con la empresa Packlink, quienes recogen los productos y los distribuyen en el menor tiempo posible en toda la península.

En cuanto a la última P, la comunicación, se realizará principalmente por internet. Gracias a la rápida difusión de la información en las redes sociales se puede realizar publicidad de forma gratuita y llegando al mayor número de personas posible. A través de personas como 'bloggers' o 'influencers' es muy fácil hacer llegar una idea o una marca a muchas personas, que se sentirán influenciadas. Esto servirá para dar a conocer la marca con la mejor imagen posible.

El timing realizado describirá con qué frecuencia se realizarán las acciones durante los cinco ejercicios siguientes.

Tras haber descrito cada una de las acciones que va a llevar a cabo Sr. Blondie, hemos analizado los costes que van a suponer estas acciones para obtener el presupuesto final del plan de empresa propuesto. El presupuesto variará dependiendo de la estrategia de publicaciones seguida y la asistencia a eventos realizada, teniendo en cuenta que el segundo año no hará falta crear una página web pero si realizar acciones de publicidad. En caso de encontrarnos en el mejor escenario, donde la demanda se ha disparado, se realizará una inversión de 200€ para adquirir una máquina eléctrica de coser en el primer ejercicio, y así poder producir de forma más rápida.

Más adelante hemos analizado los recursos humanos de la empresa. De momento se ha decidido que las acciones las realizará el socio fundador, tanto a nivel de producción como a nivel administrativo. En caso de que no se pueda satisfacer la demanda, se añadirá un cofundador por medio del modelo de recursos humanos basado en la gestión por competencias descrito por María Gómez-Centurión (2014).

En cuanto a la viabilidad del proyecto, en todos los escenarios estudiados el VAN es positivo y la TIR mayor que el coste de capital, por lo que afirmamos que el proyecto es viable.

Finalmente, se llevará a cabo un proceso de control para medir y, en su caso, corregir las acciones que nos llevarán a los objetivos fijados. El proceso de control se llevará a cabo a través de los KPI para los diferentes escenarios posibles que fueron definidos por Kotler y Keller (2012).

Con el plan de empresa propuesto se pretende ayudar a la marca Sr. Blondie Leather Goods a ganar popularidad y a crecer en el mercado español de la marroquinería y la moda.

11. Bibliografía

- ASEFMA (2016). Datos sectoriales marroquinería 2015. Consultado en Julio de 2017, en <http://asefma.com/wp-content/uploads/2013/04/ANUARIO-DE-LA-PIEL-2016.pdf>
- Buckingham, Markus (2010). Recursos humanos y competitividad. Consultado en Agosto de 2017, en <https://jummp.wordpress.com/2010/12/18/cita-de-marcus-buckingham-recursos-humanos-y-competitividad/>
- Colectivo loé (2016). Diagnóstico de España ante el 26J: una sociedad fracturada en manos de los mercados, España. Consultado en Julio de 2017, en <https://barometrosocial.es/archivos/1317#more-1317>
- Comisión EUROPEA (2017). INFORME DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES. Consultado en Julio de 2017, en <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/ES/COM-2017-33-F1-ES-MAIN-PART-1.PDF>
- IFEMA (2014). Precio por metro cuadrado en ferias. Guía del Expositor. Consultado en http://www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/formulario/if_0522_02.pdf
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2010): Principles of Marketing. 13th ed. Upper Saddle River:Prentice Hall.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. (2012): Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River:Prentice Hall
- Manuel, Jose (2013). KPI en marketing. Consultado en Agosto de 2017, en <https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-kpi-en-marketing/>
- Micó, J. L. (2016). Precio que cobran los 'bloggers' e 'influencers'. Consultado en Agosto 2017, en <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20161203/412356741834/influencers-cuanto-cobran-redes-sociales-ingresos.html>
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017). Herramienta DAFO. Consultado en Agosto de 2017, en <http://dafo.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>
- Montabes, B. (2014). Cómo gestionar los recursos humanos en una startup. Consultado en Agosto de 2017, en <https://www.reasonwhy.es/reportaje/como-gestionar-los-recursos-humanos-en-una-start-up>
- Morant, A. (2016). Análisis del sector del calzado y la marroquinería en 2016. Consultado en Julio de 2017, en <https://www.alfonsomorant.com/analisis-de-la-situacion-del-sector-de-calzado-y-marroquineria-en-2016/>
- COTEC (2017). Situación y evolución de la economía circular en España. Consultado en Julio de 2017, en <http://cotec.es/media/informe-CotecISBN-1.pdf>

- OCDE (2017). Estudios Económicos de la OCDE, España. Consultado en Julio de 2017, en <https://www.oecd.org/eco/surveys/Spain-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- OCDE (2016). Better life initiative OCDE, España. Consultado en Julio de 2017, en <https://www.oecd.org/statistics/Better-Life-Initiative-country-note-Spain-in-Espagnol.pdf>
- OCDE (2004). Análisis de los resultados medioambientales, España. Consultado en Julio de 2017, en http://www.ceida.org/prestige/Documentacion/ocde_finales.pdf
- Página web de la marca Mimique. Consultado en Agosto de 2017, en <http://www.mimique.es/>
- Plataforma de creación de páginas web para e-commerce. Consultado en Agosto de 2017, en <https://www.shopify.com/>
- Porter, M. E. (1979). The five competitive forces that shape strategy. Harvard businessreview, 86(1), 25-40.
- Precios de Plantillas de e-commerce. Consultado en Agosto de 2017, en <https://themeforest.net/category/ecommerce>
- Presidencia del Gobierno (1984). Normativa sobre el sector marroquino. BOE-A-1984-9093. Consultado en Julio de 2017, en <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1984-9093>
- Riquelme, Matías (2015). 5 fuerzas de Porter. Consultado en Agosto de 2017, en <http://www.5fuerzasdeporter.com/>