



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Plan estratégico y de marketing para la empresa La Buena Juanita*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Paula Gutiérrez Serrat*

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: septiembre 2018



Este proyecto tiene como finalidad aportar una serie de planteamientos que permitan mejorar y hacer crecer a la empresa La Buena Juanita mediante un plan estratégico y de marketing.

Se proyecta una estructura del trabajo formada por los siguientes capítulos. En el primer capítulo, se introducirá el proyecto y expondrá la motivación y el objetivo del mismo. En el segundo, se analizará y describirá el marco teórico de la empresa. A continuación, y ya en el tercer capítulo, se especificará la empresa estudiada y se analizarán con detalle los antecedentes de la misma. Posteriormente, en los capítulos cuatro y cinco se realizará el análisis estratégico dividido en el análisis interno y el externo. Finalmente, los últimos capítulos del proyecto abordarán el plan estratégico y de marketing, así como los planes de acciones que permitirán el crecimiento de la empresa.

La motivación de este proyecto surge de la importancia que deben tener los productos fabricados en España, así como las marcas españolas y de cómo sí es posible ser emprendedor en este país y crear un negocio propio y de éxito.

Las palabras clave de este proyecto son: industria textil, confección, estrategia, marketing, competitividad.



Aquest projecte té com a finalitat aportar una sèrie de plantejaments que permetin millorar i fer créixer a l'empresa La Bona Juanita mitjançant un pla estratègic i de màrqueting.

Es projecta una estructura del treball formada pels següents capítols. En el primer capítol, s'introduirà el projecte i exposarà la motivació i l'objectiu del mateix. En el segon, s'analitzarà i descriurà el marc teòric de l'empresa. A continuació, i ja en el tercer capítol, s'especificarà l'empresa estudiada i s'analitzaran amb detall els antecedents de la mateixa. Posteriorment, en els capítols quatre i cinc es realitzaran l'anàlisi estratègica dividit en l'anàlisi intern i l'extern. Finalment, els últims capítols del projecte abordaran el pla estratègic i de màrqueting, així com els plans d'accions que permetran el creixement de l'empresa.

La motivació d'aquest projecte sorgeix de la importància que han de tenir els productes fabricats a Espanya, així com les marques espanyoles i de com si és possible ser emprenedor en aquest país i crear un negoci propi i d'èxit.

Les paraules clau d'aquest projecte són: indústria tèxtil, confecció, estratègia, màrqueting, competitivitat.



This project aims to provide a series of approaches to improve and grow the company La Buena Juanita through a strategic and marketing plan.

A structure of the work formed by the following chapters is projected. In the first chapter, the project will be introduced and will explain the motivation and the objective of it. In the second, the theoretical framework of the company will be analyzed and described. Then, and in the third chapter, the company studied will be specified and the background of the same will be analyzed in detail. Subsequently, in chapters four and five, the strategic analysis will be divided into internal and external analysis. Finally, the last chapters of the project will address the strategic and marketing plan, as well as the action plans that will allow the growth of the company.

The motivation of this project arises from the importance that the products manufactured in Spain must have, as well as the Spanish brands and how it is possible to be an entrepreneur in this country and create their own and successful business.

The keywords of this project are: textile industry, clothing, strategy, marketing, competitiveness.



## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Objeto.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Motivación.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. La Dirección Estratégica .....</b>	<b>13</b>
2.1.1. Contenido teórico “La Dirección Estratégica de la Empresa” .....	15
2.1.2. Marco conceptual para el análisis estratégico .....	15
2.1.3. Concepto de estrategia .....	16
2.1.4. Niveles de estrategia .....	17
2.1.5. El proceso de Dirección Estratégica .....	20
<b>2.3. Planificación de marketing .....</b>	<b>22</b>
2.3.1. El marketing .....	22
2.3.2. Origen y evolución del concepto marketing .....	22
2.3.3. Instrumentos del marketing.....	24
2.3.4. Marketing de relaciones.....	25
2.3.5. Plan de marketing .....	26
<b>2.4. Los objetivos y los valores de la empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>2.5. Responsabilidad social y ética empresarial .....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III: ANTECEDENTES .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Descripción general de la empresa .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Estrategias y prioridades competitivas .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Misión, Visión y Valores.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. El Producto.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5. Punto de partida. Planteamiento de la problemática.....</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUENA JUANITA.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1. Análisis de la situación actual .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2. Análisis Externo.....</b>	<b>44</b>
4.2.1. Análisis del Entorno General o Macroentorno.....	45
4.2.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno .....	60
<b>4.3. Análisis Interno .....</b>	<b>74</b>



4.3.1. Inventario de Recursos.....	74
4.3.2. Análisis funcional.....	76
4.3.3. Perfil estratégico .....	77
<b>4.4. Análisis DAFO .....</b>	<b>82</b>
<b>4.5. Evaluación de estrategias .....</b>	<b>84</b>
4.5.1. Formulación.....	84
4.5.2. Evaluación y Selección.....	85
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING DE LA BUENA JUANITA .....</b>	<b>96</b>
<b>5.1. Macroentorno .....</b>	<b>97</b>
5.2. Microentorno (estudio de mercado y de competencia) .....	100
5.2.1. Mercado .....	100
5.2.2. Competencia .....	101
<b>5.3. Objetivos del marketing .....</b>	<b>103</b>
<b>5.4. Segmentación y posicionamiento.....</b>	<b>103</b>
5.4.1. Producto .....	104
5.4.2. Imagen.....	105
5.4.3. Estrategia general de posicionamiento.....	106
<b>5.5. Marketing Mix.....</b>	<b>106</b>
5.5.1. Producto .....	106
5.5.2. Precio.....	109
5.5.3. Comunicación .....	109
5.5.4. Distribución .....	114
5.5.5. Procesos .....	115
5.5.6. Evidencia física .....	116
5.5.7. Personas .....	116
<b>5.6. Plan de acción .....</b>	<b>118</b>
<b>5.7. Análisis de la viabilidad económica .....</b>	<b>119</b>
5.7.1. Escenario pesimista.....	119
5.7.2. Escenario realista .....	120
5.7.3. Escenario optimista .....	121
<b>5.8. Estimación objetivo .....</b>	<b>122</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....</b>	<b>123</b>



BIBLIOGRAFÍA .....	125
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	128
ÍNDICE DE TABLAS.....	128
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	129



CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN  
Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO



## CAPÍTULO I: OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Objeto

La ejecución de este proyecto, tiene por objeto realizar un **plan estratégico y de marketing** que permita a la empresa La Buena Juanita mejorar su posición actual a partir del conocimiento de las actividades que realiza, del conocimiento sobre las estrategias que ha llevado a cabo durante los últimos años y de la posición actual de la empresa.

Recalcaremos la importancia del marketing en una empresa del sector textil en España y que quiere posicionarse en el mercado, así como la importancia de la economía circular en este tipo de empresas.

En los capítulos siguientes del trabajo se realizará un plan estratégico donde se analizarán todas las dimensiones y variables del entorno que afectan al sector textil, también se realizará un análisis interno que nos ayudará con el estudio de La Buena Juanita. Por último, haremos un plan de marketing en el que valoraremos las mejores alternativas y seleccionaremos la mejor estrategia a seguir por la empresa.

### 1.2. Motivación

La decisión de realizar este trabajo me surgió de la idea de crear una nueva empresa y para ello, analizar una empresa joven en el mercado que en pocos años ha conseguido agrandarse me ha motivado a realizar este proyecto. Por otro lado el sector textil me despertó un gran interés cuando me trasladé a vivir a Alcoy para estudiar este Grado, ya que en Alcoy este sector tuvo y tiene una gran importancia en la población y en la economía local. Además es una empresa alicantina del sector textil que hace poco que existe y que ha crecido considerablemente en estos últimos años, tiene una facturación elevada pero todavía carece de una estructura desde el punto de vista del marketing, es decir, necesita mejorar algunos aspectos de su marca para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Además de todo lo expuesto anteriormente, estoy convencida de que es una empresa con una marca que con el transcurso del tiempo y aplicando una serie de mejoras y estrategias puede llegar a ser mucho más grande y estar mejor posicionada que ahora en la actualidad y puede llegar a ser una marca referente en el mercado. También cabe destacar que tengo una motivación añadida, ya que es una empresa que se encuentra en mi localidad, en Altea y que tengo la esperanza y convencimiento de que La Buena Juanita pueda utilizar lo analizado en este



proyecto y el plan de acción. Con todo esto, quiero generar un plan estratégico y de marketing que le permita a La Buena Juanita desarrollar un plan de fidelización de clientes y posicionar la marca en el mercado.

### 1.3. Justificación

Actualmente, las empresas en el ámbito de producción textil en España han ido creciendo notablemente en el mercado. La industria del vestir es un factor importante en la economía de países desarrollados, pero a pesar de todo esto, las empresas cada vez se encuentran más en un entorno que cambia constantemente lleno de factores tecnológicos, económicos y políticos que evolucionan rápidamente. La **Dirección Estratégica** y el **Marketing** de la empresa son dos modelos dominantes que tratan de entender la evolución de la actividad empresarial en un entorno lleno de constantes cambios.

Por ello, la creación de un **Plan Estratégico** y de **Marketing** nos proporcionará conocimientos para la empresa que nos permitirán aprovechar mejor las oportunidades y afrontar las posibles amenazas.

En este proyecto la información se ha estructurado de la siguiente manera:

Este **Capítulo I** trata de una declaración de intenciones. El **Capítulo II** analiza el marco teórico, el cual es necesario para comprender que es la Dirección Estratégica junto con los términos de Plan Estratégico y Plan de Marketing.

El **Capítulo III** hace referencia a la empresa en sí, muestra toda la información sobre la empresa, La Buena Juanita.

Tras este capítulo, en el **Capítulo IV** hemos realizado el plan estratégico que se compone de un análisis externo e interno de la empresa. En este capítulo se analizarán los factores más relevantes del entorno que afectan al sector de la industria textil y de confecciones. Del análisis externo extraeremos oportunidades y amenazas y del interno fortalezas y debilidades, para poder obtener una ventaja competitiva para la empresa.

En el **Capítulo V** formularemos un plan de marketing para la empresa, con objetivos cuantitativos y cualitativos, segmentación, targeting y posicionamiento y que concluirá con el análisis del marketing mix.



En el **Capítulo VI** del proyecto se plasman todas las conclusiones que hemos extraído del plan estratégico y del plan de marketing anteriormente y por último se mostrará la bibliografía junto con el índice de figuras y cuadros



CAPÍTULO II: MARCO  
TEÓRICO



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este segundo apartado del proyecto, situaremos el contexto en el que La Buena Juanita se encuentra actualmente. Además también tratará de ayudar a comprender la Dirección Estratégica haciendo referencia a los términos referentes al plan estratégico que elaboraremos posteriormente.

Este capítulo, está vinculado directamente con la realización del plan estratégico, dado que define y explica los procesos y las técnicas utilizados para su elaboración.

### 2.1. La Dirección Estratégica

Actualmente, las empresas trabajan en un contexto complejo en el que cada vez hay más valiosos competidores y consumidores más exigentes, es decir, las formas de vender y comprar están evolucionando, obligando a las empresas a tener una respuesta rápida a las necesidades y exigencias de los consumidores y hacer frente a la competencia. Los riesgos para las empresas están creciendo cada día, se presentan más riesgos en las compañías que dificultan los cambios tecnológicos y agrandan los riesgos en tecnologías de información (TI).

El entorno donde operan las empresas se caracteriza por una globalización de mercados, está cambiando constantemente y las fronteras económicas entre los países están desapareciendo.

En este contexto, para los empresarios y los directivos de las empresas es más difícil realizar una toma de decisiones y es más necesario dedicar un mayor esfuerzo y análisis a la realización y toma de decisión de la mejor estrategia que pueda hacer frente a los retos que le plantea el entorno a la empresa.

La Dirección Estratégica de la Empresa plantea una serie de cuestiones en la dirección de la empresa: el análisis, la formulación y la implantación de estrategias. Desde hace un tiempo la Dirección Estratégica trata de facilitar el desarrollo de la actividad empresarial en un entorno complejo, además pretende facilitar la capacidad de respuesta de la empresa frente al medio externo y hace que la empresa pueda responder a las oportunidades y a las amenazas que pueden surgir en el entorno. Siempre teniendo en cuenta las fortalezas internas con las que cuenta la empresa y las debilidades que todavía no haya podido afrontar.



El modelo de Plan Estratégico es un programa que consiste en recoger lo que la empresa quiere conseguir a largo plazo para alcanzar su misión y visión (imagen futura) de la empresa, es decir, trata de analizar la realidad y tomar las decisiones pertinentes.

### 2.1.1. Contenido teórico “La Dirección Estratégica de la Empresa”

#### 2.1.2. Marco conceptual para el análisis estratégico

El objetivo de la estrategia empresarial es estudiar la forma en que las empresas se relacionan con su entorno con la finalidad de lograr sus objetivos en el futuro. En este proceso está presente la incertidumbre y la complejidad, por ello las decisiones con contenido estratégico se alejan de otro tipo de decisiones como son las decisiones operativas o tácticas.

Existen diferencias en los resultados alcanzados cuando se comparan las trayectorias de diferentes empresas, incluso en empresas que pertenecen a un mismo sector. La **Dirección Estratégica** trata de encontrar las causas del éxito empresarial o las causas que conllevan a una empresa al fracaso. Algunas empresas se relacionan con su entorno ofreciendo productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus consumidores ganando de esta forma cuota de mercado y obteniendo elevadas tasas de rentabilidad, en cambio, otras empresas fracasan y desaparecen.

En general, todas las empresas, necesitan pensar estratégicamente y tomar decisiones que tengan que ver con la estrategia para poder alcanzar sus metas y objetivos.

La etapa entre finales de la década de 1980 y principios del siglo XXI, destaca por una serie de sucesos que presentan un entorno empresarial en el cual el entorno competitivo es cada vez más importante para las empresas por su incertidumbre y complejidad. Por tanto, las empresas deben de **Competir en un Mundo Cambiante**. Los motivos tras esta afirmación son:

- **La internacionalización de la empresa y la globalización de la economía.** La economía de principios del siglo XXI destaca por un mayor grado de globalización. La globalización ha creado mercados de gran tamaño en los cuales las empresas pueden competir sin ningún impedimento. La ampliación de la UE a 27 Estados miembros y la creación del euro como moneda única han creado un mercado con elevados consumidores, niveles de vida y consumo.
- **El dinamismo tecnológico.** El dinamismo tecnológico consta de un proceso de innovaciones que se extienden por empresas que actúa sustituyendo viejas tecnologías por nuevas. Como consecuencia, las empresas deben de emplear recursos, observar su entorno tecnológico y ser capaces de innovar o adoptar las nuevas tecnologías para no perder capacidad competitiva.



- **La importancia del conocimiento y aprendizaje.** La gestión del conocimiento y el aprendizaje son fundamentales para poder lidiar con el entorno al que se ha de enfrentar la empresa. En la etapa actual los conocimientos son la clave de la capacidad competitiva.

### 2.1.3. Concepto de estrategia

La **Estrategia** relaciona la empresa con el entorno interior y exterior. La elección de una estrategia u otra para la empresa se ve condicionada por el entorno y éste afecta a la toma de decisiones en la empresa.

Haciendo referencia al **contenido de la estrategia**, es importante destacar que ésta se ocupa de la dirección de la empresa a largo plazo. Se puede considerar la estrategia como una adaptación de la empresa y el entorno. A partir de esta, se pueden obtener muchas oportunidades de la propia empresa.

La naturaleza de las **características de la estrategia** es compleja y se da normalmente en las empresas con un alcance geográfico amplio. La incertidumbre es inherente a la estrategia debido a la complejidad del entorno. La estrategia afectará a las decisiones operativas ya que existe una estrecha relación entre la estrategia global y los aspectos operativos de la organización. Por último, destacar que para exponer las estrategias, se suele requerir cambios organizacionales, que normalmente no suelen ser fáciles de gestionar debido a la historia de la empresa y los recursos de ésta y a las consecuencias que los cambios pueden tener en los intereses de los distintos grupos que se relacionan con la empresa.

Finalmente, una vez definida la estrategia y las características de ésta, gana mayor peso el reto estratégico. El reto estratégico tiene como finalidad convertir las amenazas en oportunidades y evitar un entorno con actitud pasiva (dominador) y pasar a un entorno con actitud proactiva (dominado).



#### 2.1.4. Niveles de estrategia

Para definir las estrategias, se suelen clasificar en tres niveles. Estos niveles corresponden a las estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias funcionales.

En la siguiente figura, se representan los tres niveles de estrategia. Vamos a ver las características básicas de cada uno de los niveles. Forman una jerarquía en la cual la responsabilidad corresponde a las distintas personas dentro de una organización.



*Ilustración 1; Los niveles de la estrategia. Elaboración propia*

La **estrategia corporativa** o de empresa fija la orientación básica de la empresa. Esta estrategia pertenece al nivel más alto, que se refiere al alcance total de una organización y a como se añadirá valor a sus unidades de negocio.

La Matriz de ANSOFF que viene representada en la siguiente ilustración, muestra como las empresas aplican una serie de direcciones de desarrollo;

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Proteger/Construir	Desarrollo del producto
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

*Ilustración 2. Matriz de Ansoff. Elaboración propia*

Haciendo referencia al cuadrante de **Proteger**, cabe destacar que esta opción tiene lugar cuando las empresas cubren su posición en los mercados. Cuando habla de **Construir** se refiere a la intención que tiene la empresa de ganar cuota de mercado (penetración en el mercado).

Cuando hacemos referencia al **Desarrollo del producto**, las empresas siguen operando en el mercado actual pero fabricando productos con diferentes características o productos nuevos.

Finalmente ante la combinación de nuevos productos y nuevos mercados, podemos observar la **Diversificación**, la cual consiste en que la empresa cree nuevos productos y opere en nuevos mercados.

La **Diversificación no Relacionada** trata de fabricar o crear productos o servicios con más capacidades y valores de los que poseen actualmente. Es la forma más radical de crecimiento.

La estrategia de internacionalización de una empresa hace referencia a un caso de desarrollo de mercados, es una decisión estratégica.

La **Estrategia Competitiva o de negocio** marca la mejor forma de competir en los negocios. El objetivo principal de esta estrategia es como conseguir una posición competitiva mejor.



Según *PORTER*, **El Liderazgo en Costes** tiene lugar cuando una empresa consigue ventaja en los costes, es decir, cuando sus costes están por debajo a los de sus competidores para un bien parecido al de sus competidores. **La Diferenciación** sucede cuando la empresa pretende que el bien o servicio sea único o singular, añadiéndole alguna característica especial. Por último, la **Estrategia de Enfoque o Nicho**, se centra en un segmento y procura crear una estrategia genérica independiente.

Las **estrategias funcionales u operativas** tratan de saber utilizar las habilidades y recursos dentro de cada área funcional de la empresa. Deben cooperar para que se consigan los objetivos de la empresa.



### 2.1.5. El proceso de Dirección Estratégica

La **Dirección Estratégica** tiene que ver con la dirección de empresas, no son conceptos distintos. La dirección estratégica se puede explicar cómo la parte de la dirección empresarial, el objetivo de la cual es formular una estrategia y llevarla a cabo.

#### **Evolución de la Dirección Estratégica.**

Al mismo tiempo que apareció la estrategia, surgió el concepto de planificación estratégica.

La **Planificación Estratégica** supone plasmar la planificación de todos los supuestos y decisiones que componen la Dirección Estratégica. Es fundamental para conseguir el futuro deseado por la empresa.

Un **sistema de planificación estratégica** tiene por objeto definir y marcar los objetivos a la empresa y mejorar su posición actual frente a la competencia.

La Dirección Estratégica de la empresa consta de tres partes:

- **Análisis estratégico:** consiste en establecer influencias que sean clave para la buena situación actual y futura de la empresa y que ayuden a determinar de mejor forma la estrategia.
- **Formulación de estrategias:** consiste en la formulación o diseño de las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos marcados a partir del análisis externo e interno.
- **Implantación de estrategias:** esta parte está formada por tres procesos; la evaluación de estrategias, la selección de estrategias y su implantación y control.

La siguiente figura muestra un esquema de las distintas etapas de la Dirección Estratégica:



Ilustración 3. Las etapas de la dirección estratégica. Elaboración propia

Además de todas las etapas que aparecen en el esquema anterior, se deben de tener presentes también por ejemplo la asignación de responsabilidades y tareas correspondientes a empleados o miembros de la empresa. Así como crear un sistema de información y comunicación.

El **Plan Estratégico** recoge las decisiones estratégicas corporativas del presente para ponerlas en práctica en el futuro. Trata de definir la misión y visión de la empresa así como el análisis estratégico y dónde va a realizar la actividad la empresa. Por otro lado, haciendo referente al negocio, el plan estratégico trata de definir cómo se debe de posicionar la empresa frente a la competencia.



### 2.3. Planificación de marketing

La planificación de marketing implica la realización de un análisis sistemático y estructurado, de establecer objetivos aplicando estudios y conocimientos, de elaborar presupuestos y crear un plan. Para la ejecución del plan de marketing éste debe de tener un programa a seguir y un medio de acción para cumplir los objetivos propuestos.

#### 2.3.1. El marketing

Es necesario saber que es el marketing para poder realizar un plan de marketing. El marketing según *TOMÁS MIQUEL, (2017)* puede entenderse como una actitud, una filosofía, un punto de vista mental propio de las empresas, que centran sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades y deseos de sus consumidores. El marketing puede concebirse también como una técnica que agrupa una serie de herramientas y actividades que buscan la satisfacción del consumidor.

#### 2.3.2. Origen y evolución del concepto marketing

A principios del siglo pasado, en 1910 empezó a utilizarse el término marketing, su origen es anglosajón. Este término nació concretamente en la Universidad de Wisconsin, en Estados Unidos. A mediados de los años sesenta se empezó a usar en España a nivel de empresa, introducido especialmente por la aparición de las grandes compañías.

Como se ha dicho anteriormente en la definición de marketing, haciendo referencia a la filosofía, el marketing tiene sus inicios en la época donde el ser humano se veía ante la necesidad de realizar intercambios para cubrir sus necesidades y potenciar su bienestar. Desde aquel entonces, su evolución ha ido ligada al desarrollo social y económico.

En la siguiente imagen podemos observar la evolución de su significado:



*Ilustración 4. Evolución del término marketing. Elaboración propia*

En marketing 1.0 el factor principal era la producción. La demanda es mayor a la oferta. En este concepto de marketing, se piensa que los bienes que están ya fabricados y disponibles son preferibles por los consumidores, por lo que todo el trabajo se enfoca a la eficiencia productiva. Las empresas le dan importancia solo a los beneficios, por ello los consumidores son el medio principal para conseguir los objetivos económicos marcados por las empresas.

El marketing 2.0 todos los conceptos descritos anteriormente empiezan a cambiar, en este ámbito las empresas ya no producen en masa y empiezan a orientar las ventas. El principal objetivo ahora para las empresas es satisfacer las necesidades de los consumidores obteniendo así beneficios económicos siempre y cuando se considere al consumidor, preocupándose por sus preferencias e intereses. En el marketing 2.0 las empresas evolucionan por el aumento de la competencia y buscan diferenciarse proporcionando a sus bienes y servicios un valor añadido.

Finalmente, a mediados del siglo XX nace el concepto de marketing 3.0, marketing 3.0 representa verdaderamente el concepto de marketing, detecta verdaderamente las necesidades que no se han cubrido por el mercado y trata de desarrollar acciones que las puedan satisfacer. Y por otro lado, las empresas se preocupan más por como los clientes las ven, se preocupan más por los aspectos sociales y medioambientales que unas décadas atrás.



### 2.3.3. Instrumentos del marketing

La dirección comercial de la empresa dispone de unos instrumentos, variables controlables, que sirven para poder diseñar mejor las estrategias de marketing. Estos instrumentos se deben de combinar correctamente para poder llegar a los objetivos establecidos por la empresa. Son cuatro instrumentos que reciben el nombre de marketing mix y se componen de la elección que realiza la empresa a través de sus productos, los precios, el canal de distribución y la comunicación o promoción del producto. Estos cuatro instrumentos se conocen como las “4P” del marketing mix.

#### 2.3.3.1. Producto

El producto hace referencia a cualquier bien, servicio o idea con una serie de características físicas y psicológicas que tienen como finalidad salir al mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Las decisiones sobre el producto, son las decisiones con más importancia en el marketing mix y las primeras que deben tomarse ya que sin producto no se puede valorar, comunicar o distribuir algo que no existe.

#### 2.3.3.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que se está dispuesto a pagar por un producto, pero desde la perspectiva del marketing, cada consumidor lo puede percibir de una forma u otra.

El precio es uno de los instrumentos más importantes a la hora de competir con otras empresas, dado que se puede cambiar con facilidad y rapidez.

#### 2.3.3.3. Distribución

La distribución hace referencia a la relación que hay entre producción y consumo. Trata de hacer llegar el producto al mercado en el mejor momento, en el lugar adecuado, de la mejor forma posible y procurando tener un coste bajo para la empresa que lo produce.



#### 2.3.3.4. Comunicación

Trata de hacerle saber al consumidor los beneficios que proporciona el producto y de persuadir al mercado para que lo compre.

Dependiendo de cada producto, los instrumentos de comunicación varían, así como la competencia, el mercado y el objetivo que tenga la empresa.

#### 2.3.4. Marketing de relaciones

Este concepto hace referencia a la relación empresa-cliente. El marketing de relaciones hace que los clientes y la empresa tengan una relación más cercana y duradera, es decir, el marketing de relaciones pretende fidelizar a los clientes de una empresa con el fin de que los beneficios aumenten para ambos

Por otro lado, el marketing de relaciones también se utiliza para acercarse y atraer a nuevos clientes. La idea es fidelizar al cliente a través de acciones que le generen confianza y valor, lo que supone volver al origen del marketing pero con tecnologías de la actualidad. Estas tecnologías actuales facilitan gestionar de forma personal a un gran número de clientes a través de internet, dado que en la actualidad es más importante fidelizar clientes que buscar nuevos clientes. En mercados donde existe más competencia el coste de mantener a un cliente es inferior al de buscar uno nuevo.

CRM (Customer Relationship Management) en el mundo del marketing, es una nueva terminología que se ha creado a través del desarrollo de las relaciones entre empresa y cliente. Junto con métodos, estrategias, tecnologías de internet y un software, se combinan para proporcionar soluciones y favorecer las relaciones con los clientes. Las empresas pueden consultar en cualquier momento la base de datos de sus clientes y utilizar estos datos útiles para plasmarlos en las estrategias.



EL sistema CRM tiene por objeto encontrar las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas, para conseguir una mayor rentabilidad. Estas relaciones se pueden clasificar en;

Proveedores	Colaterales	Compradores	Internas
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Suministradores de bienes <input type="checkbox"/> Suministros de servicios	<input type="checkbox"/> Competidores <input type="checkbox"/> Instituciones privadas <input type="checkbox"/> Instituciones gubernamentales	<input type="checkbox"/> Clientes finales <input type="checkbox"/> Comerciales con intermediarios	<input type="checkbox"/> Datos funcionales <input type="checkbox"/> Con los empleados <input type="checkbox"/> Con otras unidades de negocio

Ilustración 5. Tipos de relaciones

### 2.3.5. Plan de marketing

Un plan de marketing consiste en un análisis o estudio de la empresa y es donde se definen los objetivos que la empresa debe de conseguir en un periodo de tiempo determinado. Además el plan de marketing establece cuales son los medios que la empresa va a utilizar para conseguir sus metas así como los programas.

Por todo ello, un plan de marketing debe de ser sencillo, estar bien estructurado y claro y debe de poder observarse en él fácilmente los campos de responsabilidad y debe de tener procedimientos de control.

El plan de marketing tiene como finalidad analizar y estudiar una empresa, indicar los objetivos de marketing que la empresa propone, llevar a cabo las estrategias a seguir, establece los medios de acción y hace que los objetivos de la empresa se conviertan en los planes de acción en los que se pueden observar los costes y los resultados.

## **Elaboración de un plan de marketing:**

Las fases de un plan de marketing se pueden observar en la siguiente ilustración:



*Ilustración 6. Fases de un plan de marketing. Jose Vicente Tomas Miquel, 2017*

Si se siguen correctamente las fases del plan de marketing, estas facilitarán a la empresa un buen planteamiento de estrategias y una correcta toma de decisiones. A través del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en ella misma.

### **Primera fase: Análisis y diagnóstico de la situación**

En la primera fase, se debe de realizar previamente un plan estratégico para conocer el interior y exterior de la empresa, extraer conclusiones establecer una serie de estrategias y llevar a cabo el plan de acción para que se realicen todos los puntos del análisis y el diagnóstico de la situación.

### **Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing**

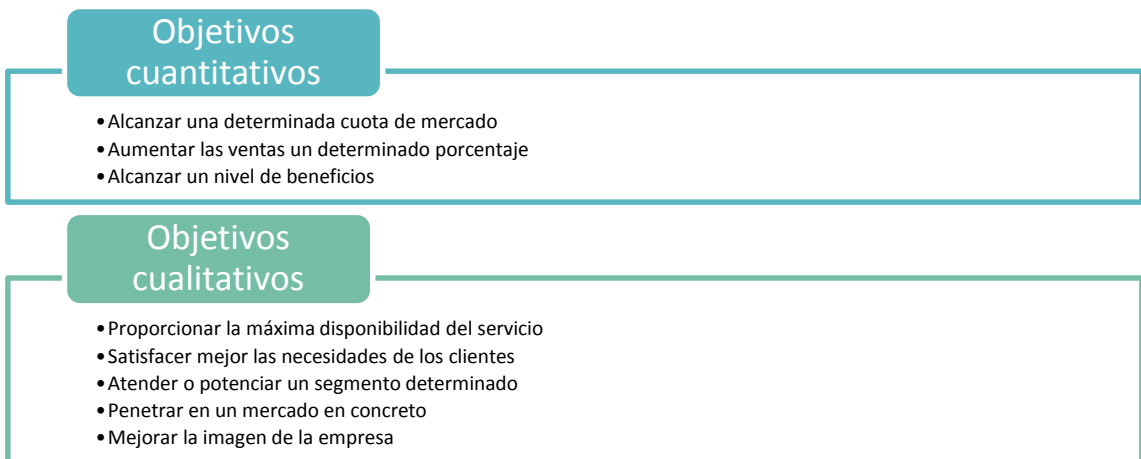
#### **Objetivos del marketing**

Tras haber finalizado el estudio de la situación y antes de realizar las estrategias de marketing, se deben de plantear los objetivos de la empresa. Sin aclarar estos objetivos, sería difícil medir si las estrategias o acciones están siendo las adecuadas.

Los objetivos del plan de marketing;

- Deben de compaginar con los objetivos de otras áreas de la empresa y por las estrategias corporativas
- Deben ser sencillos, concretos y estar correctamente definidos.
- Tienen que ser reales y ser factibles de alcanzar por la empresa
- Deben de empezar con un verbo de acción o consecución para que el objetivo esté bien redactado.

Los objetivos se clasifican en:



*Ilustración 7. Tipos de objetivos del plan de marketing. Elaboración propia*

### **Decisiones de segmentación, targeting y posicionamiento**

Las estrategias de la empresa tienen como finalidad adaptar a ellas mismas los factores internos y externos para así conseguir la mejor posición competitiva. En este caso, es imprescindible identificar y priorizar los bienes y servicios que tengan rentabilidad, segmentar el mercado y establecer la posición de la marca. Todo esto, combinado con las variables que forman el Marketing Mix.

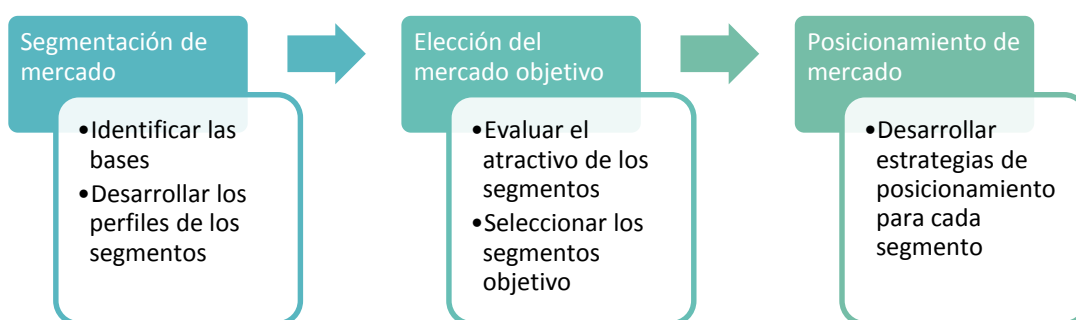


Ilustración 8. Pasos para la estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento. Tomàs Miquel, 2017

Estos tres pasos combinados con las variables del Marketing Mix, formarán una conexión secuencial estricta y necesaria. Por ello, es necesario tener bien definido el Marketing Mix para poder tener en cuenta la estrategia de posicionamiento, que se complementará con la estrategia de segmentación. Cada nivel tendrá en cuenta las acciones anteriores.

### **Tercera fase: decisiones operativas del marketing y plan de acción**

En esta fase se abordan las decisiones operativas de marketing, es decir, las decisiones de Producto, Precio, Comunicación y Distribución. Por otra parte en esta fase se elaboran también los planes de acción. En esta fase, se plasma la estrategia en acciones que realiza la empresa por ello es la parte más importante dentro del plan de marketing. Estas acciones de marketing, se establecen a partir de las variables del Marketing Mix;



Ilustración 9. Tipos de acciones sobre cada variable del marketing mix. Elaboración propia



## 2.4. Los objetivos y los valores de la empresa

Todas las empresas, se ven ante la necesidad de establecer los objetivos que desean conseguir y organizar los grupos diferentes que forman la empresa. Para conseguir sus propósitos, las empresas definen su **misión, visión y objetivos**.

La **misión** se entiende de manera general como la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro. La misión recoge la razón de ser de la empresa y la justificación de su existencia.

Para las empresas que están muy diversificadas, en las que los productos y los mercados son muy diferentes entre sí, la definición de la misión es un problema y es más compleja de definir.

La **visión** de la empresa se entiende como la imagen actual de la empresa y de lo que debería ser la misma en el futuro o de lo que será. La definición de la visión nos permite comparar la situación actual y la deseada así como corregir errores que se presenten en lo planteado y lo conseguido.

La visión no debe de ser una ilusión, debe ser una visión real de cómo será la empresa en el futuro. Para ello, se precisa de unas condiciones adecuadas del mercado, de la tecnología, economía y sociales a las cuales la empresa deberá de enfrentarse en el futuro.

Las diferencias entre el futuro deseado y la actualidad de una empresa, precisan de un esfuerzo necesario de la empresa para conseguir el futuro deseado. Para superar estas diferencias, la empresa debe desagregar la visión en **objetivos estratégicos**.

Con un diseño de los objetivos siguiendo los criterios anteriores, la fuerza de la empresa mejorará y se avanzará hacia la dirección correcta y consecución de la visión establecida.

## 2.5. Responsabilidad social y ética empresarial

Entendemos como **responsabilidad social y ética empresarial** el comportamiento que tiene la empresa ante las demandas sociales que plantea la sociedad como consecuencia de sus actividades, a los costes sociales que genera y al rol social que la sociedad desarrolla. El objetivo de la responsabilidad social y ética empresarial es proteger y mejorar la sociedad a través de las actividades de una organización más allá de la función de servir los intereses económicos, legales o técnicos de la organización.

A partir de estos tres conceptos, la organización puede conseguir legitimidad y credibilidad ante los stakeholders (grupos de interés) que la forman y ante la sociedad.

Cuando una empresa adopta criterios de responsabilidad social, facilita las relaciones con los grupos de interés, mejora las condiciones del entorno de la empresa y puede llegar a reducir los conflictos. Las organizaciones o empresas con responsabilidad social y ética empresarial facilitan la solución de los problemas sociales y mejoran su reputación y crean valor para ellas mismas.

Haciendo referencia a la **responsabilidad social**, existen tres áreas que forman el contenido que se le asigna a la responsabilidad social:

- El **área económico-funcional** está vinculada a la actividad propia de la empresa, es decir, a la producción de bienes y servicios para la sociedad. A partir de ello, se consigue crear empleo, rentas y riqueza.
- El **área de calidad de vida** se asocia con la forma en la cual la empresa desarrolla el nivel de vida de la sociedad y qué hace para paliar los factores externos negativos de su actividad que afectan a la sociedad.
- El **área de inversión o acción social** se refiere a cómo la empresa utiliza sus recursos tanto financieros como humanos para solventar los problemas de la sociedad.

Que la empresa cumpla con estas tres áreas de la responsabilidad social, implica la reformulación de los principios de la empresa que marcan un nuevo sistema de valores que actúan a modo de código ético para la empresa.

Existen cuatro tipos de **factores** que influyen sobre la responsabilidad social de la empresa: factores políticos, legales, competitivos y éticos.



Los **factores legales** hacen referencia a las leyes y normas de la sociedad y a las instituciones donde se representan. Las empresas deben de respetar leyes y normas y tener un mínimo de responsabilidad social.

Los **factores políticos** atienden a los grupos de interés de la empresa con los que se relaciona. Atender a estos grupos de interés, incluye que la empresa tenga un mínimo de responsabilidad social.

Los **factores estratégicos o competitivos** pretenden mejorar la posición competitiva y crear valor en las empresas a través de la responsabilidad social.

Los **factores ético-morales** hacen referencia al comportamiento social y responsable, la empresa debe de adoptar estos factores así como la responsabilidad social en la cultura organizacional, en la misión y en sus valores.


Cabe destacar que aquellas empresas que se comportan con responsabilidad social obtienen a largo plazo mejores resultados en sus beneficios.

La **ética empresarial o de los negocios** hace referencia al comportamiento público o profesional, reconoce si el comportamiento se considera aceptable o no por la sociedad y por las organizaciones.

La **ética empresarial** hace referencia a las normas morales de las personas, es decir, la forma moral que tienen las relaciones de las empresas entre agentes sociales u otros grupos de interés.

En conclusión, la responsabilidad social y la ética empresarial tienen relación la una con la otra. Las empresas, a largo plazo, tener en cuenta estos dos términos en su actividad diaria les proporcionará mejorar su situación y mejorar sus beneficios tanto económicos como de imagen de marca etc.



A young girl with brown hair is shown in profile, looking to the right. She is wearing a light-colored straw hat with a large blue and red bow. Her outfit consists of a white short-sleeved top with blue and white striped ruffled shoulders and a red bow at the collar. The top features embroidered designs of a red crab and a white dog. She is also wearing white shorts with a similar dog embroidery and some illegible text. The background is a vibrant, colorful wall with geometric patterns, including a large red heart on a white circular background.

CAPÍTULO III:  
ANTECEDENTES



### CAPÍTULO III: ANTECEDENTES

Este capítulo muestra la información de la empresa, La Buena Juanita. En primer lugar, se hablará de la historia de la empresa desde cómo surgió la idea de la creación de la empresa hasta la actualidad junto con la estrategia de operaciones seguida de la historia de La Buena Juanita. En este apartado se incluirán diversos aspectos como las prioridades competitivas y la estrategia de flujo.

Además, en este capítulo, también definiremos los principios y valores que posee la empresa, así como la misión, visión y los valores organizacionales.

Finalmente, para concretar este capítulo, se realizará el análisis de la administración de procesos de la empresa.

#### 3.1. Descripción general de la empresa

La Buena Juanita se fundó como empresa el 5 de abril de 2012. Es una firma de moda española, dedicada al diseño y confección de ropa para mujer y niños. En la empresa son 4 trabajadores incluyendo a las gerentes y factura una media de 200.000€ al año. Forma parte del sector textil y está ubicada en la localidad de Altea, un municipio alicantino que se sitúa en la costa del Mediterráneo. Es una empresa pequeña debido al reducido número de empleados y su volumen de ventas.



*Imagen 1. La Buena Juanita Altea*



Isabel y Genoveva, sus dos diseñadoras, cuentan cómo surgió la primera camiseta de la marca La Buena Juanita, y fue unos años anteriores a la creación de la empresa cuando España atravesaba un momento económicamente difícil que había dejado la crisis financiera mundial de 2008. Isabel y Genoveva tenían una tienda de ropa en Altea en la cual vendían prendas de ropa de otras marcas, un día se les ocurrió hacer ellas mismas una camiseta, ponerle una etiqueta y dejarla en la tienda sin revelar a ningún cliente quien había creado la camiseta para ver qué efecto causaba entre ellos. La camiseta que estaba en la tienda en diferentes tallas, se vendió enseguida y además cada cliente que compró la camiseta se interesaba por la marca, ya que nunca la habían visto y por lo visto les gustaba. A partir de la creación de esta camiseta, con un capital social de 50€ fue como entonces unos años más tarde se creó La Buena Juanita como empresa y marca.

En 2012 pusieron en marcha un proyecto que tenían en mente desde hacía unos años atrás. Ambas son dos mujeres creativas con actitud emprendedora y de carácter innovador y por ello decidieron plasmar y hacer realidad su sueño.

En el verano de 2013, Isabel y Genoveva, después de varios años de trabajo en el mundo de la moda, decidieron lanzar su primera colección de adulto. Además, este mismo año, tuvieron también su primera incursión en el mundo de la moda infantil.

La Buena Juanita en sus inicios comenzó con una línea sencilla y poco arriesgada, empezaron sacando a la venta solo camisetas, pero con el paso de los años y con la consolidación de la empresa, su línea está siendo más atrevida y dispone de todo tipo de prendas para mujeres y niños.

La Buena Juanita tiene unos valores a los que es fiel así como al 100% hecho en España. Su equipo de costureras junto con ellas, trabajan día a día cada vez con más éxito para hacerse un hueco en el mundo de la moda.

En 2014, La Buena Juanita abrió su primera tienda física y propia como marca. La abrió en Altea, la ciudad de origen de las diseñadoras, un pueblo muy conocido y en un lugar con encanto como es el casco antiguo de Altea donde la marca de La Buena Juanita se identifica.

Actualmente, cuentan con más de un centenar de puntos de venta nacional e internacional y siguen en pleno crecimiento con planes de expansión. Isabel y Genoveva describen la marca de



La Buena Juanita como una forma de vida y como el resultado de mucho esfuerzo, de amor a los detalles y pasión por la moda.



*Imagen 2. Tienda de La Buena Juanita en Altea*



*Imagen 3. Tienda de La Buena Juanita en Altea*



Imagen 4. Tienda de La Buena Juanita en Altea



Imagen 5. Tienda de La Buena Juanita en Altea



### 3.2. Estrategias y prioridades competitivas

En este apartado haremos referencia a en qué se basa principalmente la estrategia corporativa de la empresa, sus prioridades competitivas y los objetivos del departamento de producción.

La estrategia corporativa se entiende como el alcance global de la empresa y para definir esta estrategia corporativa se necesitan tomar tres decisiones, a saber:

- Determinar la misión y visión de la empresa
- Vigilar los cambios en el entorno, competidores y adaptarse a ellos
- Desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa

Las **Prioridades Competitivas** de La Buena Juanita están relacionadas con la calidad principalmente. Para la empresa la calidad ha de ser buena y diferenciada entre otras marcas y para ello cuentan con tejidos y mano de obra muy buenos.

En general, la empresa quiere que se la conozca por la calidad de la marca y por ofrecer un buen servicio.

La **Estrategia de Flujo** que ha adoptado La Buena Juanita toma como base las prioridades competitivas de la empresa para sus productos. Isabel y Genoveva como gerentes, optan por una estrategia de flujo en línea dado que todo el equipo de La Buena Juanita gira en torno a la línea de productos.

La empresa fabrica generalmente a seis meses vista, es decir, diseñan y producen la ropa para vender seis meses antes de su puesta en las tiendas. Por ejemplo, para la temporada de primavera-verano de un año, la colección de ropa estará ya fabricada a finales del verano anterior o principios de otoño, ocurre lo mismo al revés, para las temporadas de otoño-invierno, la colección de ropa estará ya fabricada a finales del invierno anterior.



### 3.3. Misión, Visión y Valores

La **Misión** de La Buena Juanita es confeccionar, comercializar y distribuir prendas de vestir para mujeres y niños de calidad. Ser una marca de moda con espíritu innovador y fiel al 100% hecho en España.

Su **Visión** es ser una empresa y marca reconocida a nivel nacional, en continuo crecimiento, por la originalidad y diseño de sus productos y por generar un servicio excelente a sus clientes.

Los **Valores** de La Buena Juanita se centran en el esfuerzo, amor y pasión por la moda, implicación en nuevos proyectos, el trabajo en equipo, la superación de nuevos objetivos y sobre todo en ser sostenibles.

La Buena Juanita pretende que todo el esfuerzo, pasión y ambición por la marca se vea reflejado en las prendas de vestir que crea para así ser una empresa y marca destacada en España.

### 3.4. El Producto

En La Buena Juanita, las gerentes de la empresa, Isabel y Genoveva son también las encargadas de diseñar todas las prendas de vestir que producen para mujeres y niños, dedican mucho tiempo al diseño de sus productos y ponen mucha atención a todos los detalles de cada prenda de vestir. El Diseño y la confección de la línea de ropa se realiza en Altea, junto a la tienda física de la marca Isabel y Genoveva tienen un Atelier donde pasan la mayor parte del tiempo trabajando en la empresa y la marca.

La línea de ropa de La Buena Juanita presenta un aire diferente al resto de marcas, es moderna y original y destaca por su singularidad, cada prenda es única. Confeccionan todo tipo de prendas como camisetas, camisas, cazadoras, chalecos, pantalones, shorts, faldas, vestidos... etc.

Ocasionalmente, Isabel y Genoveva pueden crear vestidos a medida y con un diseño exclusivo para clientas que lo deseen y tengan una idea que no se ajusta a las prendas de vestir ya creadas en la tienda. En las siguientes imágenes podemos ver algunos de los diseños de La Buena Juanita:



Imagen 6. Modelos con las prendas de La Buena Juanita





*Imagen 7. Modelos con las prendas de vestir de La Buena Juanita en Altea*



### 3.5. Punto de partida. Planteamiento de la problemática

A partir de la información que tenemos de La Buena Juanita, y de acuerdo con la dirección de la empresa, ésta necesita realizar cambios que le permitan seguir creciendo y poder alcanzar sus objetivos en el futuro.

El primer problema que presenta La Buena Juanita reside en la página web. Hasta hace poco, La Buena Juanita tenía una página web donde solo aparecían ofertas de temporadas pasadas y estaba muy poco actualizada, su uso no era fácil y además no presentaba claridad, estaba obsoleta a comparación de otras páginas web de marcas de ropa.

Otro problema que tiene la empresa es que La Buena Juanita tiene diferentes formas de vender y una de ellas es al por mayor, es decir, produce su línea de ropa y la vende a otras tiendas antes del inicio de la temporada para que éstas vendan las prendas de vestir de la marca. Actualmente muchas de estas tiendas están cerrando o están disminuyendo el tamaño de sus pedidos, lo que está disminuyendo el volumen de facturación de la empresa y con ello los ingresos.

Ante estos dos problemas que presenta La Buena Juanita, con la realización de este proyecto se pretende analizar el porqué de esta situación e intentar mejorar el sistema de comercialización del producto que se ha utilizado en la empresa hasta ahora.

Actualmente, la empresa está trabajando por mejorar su situación actual y a través de este proyecto con la elaboración de un plan estratégico y de marketing y junto con la dirección de la empresa se pretende mejorar los ingresos, mantener la posición y favorecer el crecimiento de la empresa. Por otro lado, también trabajaríamos para cambiar los métodos de publicidad tradicionales, adaptándolos a las tecnologías actuales para que La Buena Juanita pueda ser más conocida como marca por un número mayor de clientes.

Para poder realizar todo lo descrito anteriormente, en primer lugar vamos a realizar un plan estratégico en el cual queremos saber la situación actual de la empresa analizando el entorno externo e interno. Asimismo, a partir de los resultados del plan estratégico se realizará un plan de marketing en el que se establecerán estrategias a seguir por la empresa para poder conseguir los objetivos que hayamos establecido previamente.

A young woman with her hair in a ponytail, wearing sunglasses and a blue floral dress, stands outdoors. She is holding a woven basket with a pink flower and a straw hat with a blue bow. The background shows a blue building and a white wall.

**CAPÍTULO IV: PLAN  
ESTRATÉGICO DE LA BUENA  
JUANITA**



## CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE LA BUENA JUANITA

En este capítulo, tras haber planteado la problemática de la empresa, vamos a pasar a realizar el plan estratégico para La Buena Juanita. En este capítulo vamos a analizar el entorno tanto interno como externo con el objetivo de entender la complejidad y los puntos clave de éste con ayuda de herramientas aplicables.

Con la realización de este capítulo se busca ayudar a la empresa intentando que mejore su eficiencia y se posicione mejor ante la competencia.

### **4.1. Análisis de la situación actual**

El análisis de la situación actual tiene por objeto estudiar el entorno general y específico de la empresa. Además con este estudio también se pretende conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para poder lidiar con el entorno.

### **4.2. Análisis Externo**

El objetivo del análisis externo es conocer sus puntos clave y su complejidad, las empresas, continuamente tienen sus elementos en contacto con el entorno exterior. Este análisis identifica para la empresa las influencias positivas del entorno (oportunidades) y las negativas (amenazas).

El entorno de la empresa se divide en el Macroentorno que hace referencia al entorno que se encuentra más lejos y es más general y en el Microentorno que hace referencia al entorno más específico y cercano a la empresa. La empresa necesita estar alerta del continuo movimiento del entorno para así poder convertir las amenazas en oportunidades y evitar que el entorno domine a la empresa.

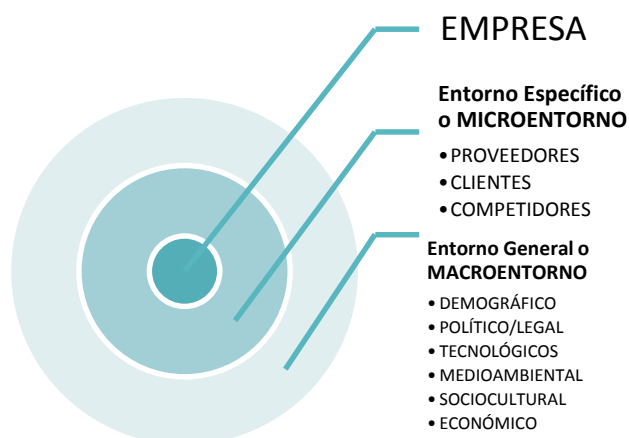


Ilustración 10. Niveles del entorno. Elaboración propia

#### 4.2.1. Análisis del Entorno General o Macroentorno

El análisis del Macroentorno estudia variables que a la empresa le permitirán mejorar la elección de la estrategia y pretende detectar los factores que le afectan directamente.

- Análisis PEST
- Perfil Estratégico del Entorno

##### 4.2.1.1. Análisis PEST

Este análisis trata de estudiar los factores del entorno externo a la empresa, es decir, estudia los factores político-legales, económicos, socioculturales o tecnológicos que puedan afectar de manera positiva o negativa a la empresa con el fin de mejorar la situación presente y futura de esta.



Para realizar el análisis PEST, tenemos que definir en primer lugar los límites del análisis. Para ello, la empresa tiene que establecer sus límites de actuación, estos límites dependerán de la zona geográfica donde actúe la empresa. La Buena Juanita está situada en Altea, un pueblo de Alicante, tiene presencia tanto a nivel nacional como internacional ya que uno de sus puntos de venta está en Reino Unido. Pero como solo es un punto de venta y el resto de los puntos de venta se encuentran en España, el límite de actuación del análisis PEST será España.

En la siguiente figura podemos ver variables típicas del análisis PEST:

Dimensión Político/Legal	Dimensión Tecnológica	Dimensión Económica	Dimensión Sociocultural
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad del gobierno</li><li>• Política fiscal (impuestos...)</li><li>• Reglamentos sobre comercio exterior</li><li>• Política de Bienestar Social</li><li>• Legislación sobre la competencia</li><li>• Legislación laboral</li><li>• Salud y seguridad</li><li>• Nivel de salarios mínimos</li><li>• Política económica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de uso de internet</li><li>• Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos</li><li>• Infraestructura científica y tecnológica</li><li>• Capacidad de innovación tecnológica</li><li>• Infraestructura del país</li><li>• Políticas de I+D</li><li>• Disponibilidad de nuevas tecnologías (facilidad de acceso)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tasas de crecimiento</li><li>• Inflación (IPC)</li><li>• Tipos de interés</li><li>• Tasa de paro</li><li>• Balanza de pagos</li><li>• Nivel de productividad y desarrollo del país o región</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Edad de la población</li><li>• Disparidades en niveles de renta</li><li>• Composición étnica</li><li>• Actitud hacia el trabajo</li><li>• Conflictividad fiscal</li><li>• Nivel educativo población</li><li>• Distribución geográfica de la población</li><li>• Poder de los grupos sociales</li></ul>

Ilustración 11: Variables características del análisis PEST. Elaboración propia

## Dimensión Político – Legal

### Política actual:

La política actual de España carece de estabilidad desde unos años atrás hasta ahora. Hasta hace unas semanas, gobernaba en España, el Partido Popular, pero tras la moción de censura del 1 de junio de este año, preside el país Pedro Sánchez, presidente del Partido Socialista. Con estos cambios, el país carece de presupuestos, de reformas y de mejoras.

Por otro lado, la situación de Cataluña favorece el caos en el país y con ello la inestabilidad de la política española.

### Salario mínimo:

Como se publicó en el BOE del 30 de diciembre de 2017, el salario mínimo interprofesional en 2018 en España es de 735,9 euros/mes. Una subida que ha afectado a casi 534.000 trabajadores. Ha subido 32,9 euros, es decir, un 4% respecto al año anterior y esto supone un incremento mayor que el del IPC de 2017 que es del 1,1% lo que indica que los trabajadores este año han ganado poder adquisitivo.

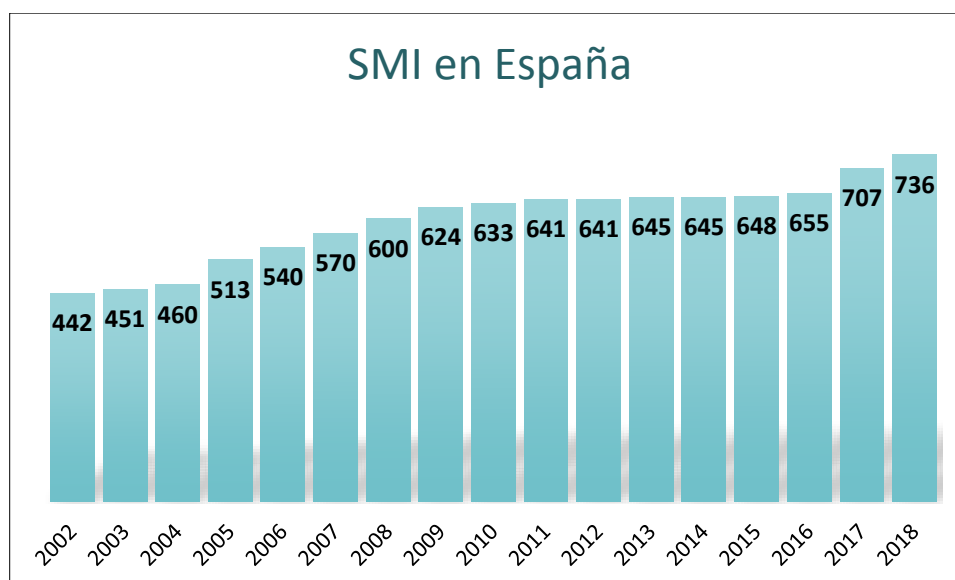


Ilustración 12. SMI en España. Elaboración propia



#### Nueva ley de comercio de la Comunitat Valenciana:

“La Ley 3/2011, de 23 de marzo, de comercio de la Comunitat Valenciana modificada por la Ley 21/2017, de 28 de diciembre, de medidas fiscales, de gestión administrativa y financiera y de organización de la Generalitat, establece en su art. 23.2 que, “se faculta a los ayuntamientos para que, atendiendo al atractivo comercial para las personas consumidoras, puedan realizar los siguientes cambios: sustituir hasta dos domingos o festivos habilitados por resolución de la consellería competente en materia de comercio por dos días festivos en su ámbito local”.

#### Informe de sostenibilidad:

Este año, las empresas han estado obligadas a presentar un informe de sostenibilidad. Tras los cambios legislativos europeos, en España se han realizado cambios en el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría. Esta nueva ley que obliga a las empresas a presentar un informe de sostenibilidad tiene como objetivo mejorar la sostenibilidad, aumentar la confianza de los inversores, consumidores y la sociedad y respetar los derechos humanos.

#### Ley del comercio electrónico:

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Publicada en el BOE, núm.166, de 12/07/2002. Entrada en vigor el 12/10/2002. Esta ley constituye las obligaciones de las empresas online y aporta seguridad y estabilidad en el comercio online, velando por los intereses de los consumidores.

#### Ley 6/2014 de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades en la Comunidad Valenciana:

“La presente ley tiene por objeto establecer el régimen jurídico al que se someten las actividades incluidas en el ámbito de aplicación de esta Ley de acuerdo con su potencial de incidencia ambiental. Se consideran actividades con incidencia ambiental, aquellas susceptibles de producir molestias, alterar las condiciones de salubridad del medio ambiente u ocasionar riesgos o daños a las personas o al medio ambiente.



## Dimensión Económica

### Caída del paro y superávit en 2021:

Tras cuatro años de fuerte crecimiento, el Gobierno prevé que esto se mantendrá hasta 2021 por lo menos. España seguirá reduciendo el déficit y la deuda pública como le ha garantizado a Bruselas con la aprobación del Programa de Estabilidad 2018-2021. Se prevé que el PIB crecerá 2,3% en 2020 y 2021 y que la deuda pública se disminuirá al 89,1% del PIB en 2021 y que el déficit desaparecerá dentro de tres años.



*Ilustración 13.* El número de paro registrado en abril de 2018. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

### Las PYMES y la internacionalización:

En España, cada vez es más importante el papel que tienen las PYMES y la internacionalización de las empresas. En los últimos años, las empresas que realizan exportaciones han pasado de ser 50.000 a 150.000.



### Previsiones de crecimiento del PIB:

“El Banco de España ha revisado al alza la previsión de crecimiento de la economía española para este año desde el 2,4% al 2,7%. El organismo supervisor que dirige Luis Linde también ha mejorado su pronóstico para 2019 y 2020: del 2,1% al 2,3%, y del 2% al 2,1%, respectivamente. Los motivos: la menor incertidumbre en Cataluña, el mejor comportamiento del entorno exterior y la buena marcha de la actividad en España durante los últimos meses” Artículo El Banco de España sube al 2,7% su previsión de crecimiento del PIB para 2018, El País.

### ¿Cómo se encuentra el sector textil en España?:

En España, aunque las principales variables como el PIB están creciendo, el consumo se ha moderado y la creación de empleo ligeramente también ha bajado. Es más favorable el entorno internacional que atiende a un mayor crecimiento en la Unión Europea y en Estados Unidos, de esta forma las exportaciones están creciendo y en el ámbito del sector textil, sobre todo en el campo de la moda, las ventas están más competidas, no solo por cómo se comporta el consumo sino también por la oferta comercial que se ha acumulado en los últimos años de recuperación de la crisis.

### Evolución de las dificultades económicas de los hogares:

En el siguiente gráfico, podemos observar como existen familias con dificultades económicas para permitirse ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año y para afrontar gastos imprevistos. Por lo contrario, las familias que tienen mucha dificultad para llegar a fin de mes o para retrasarse en los pagos relacionados con la vivienda principal cada vez son menos.

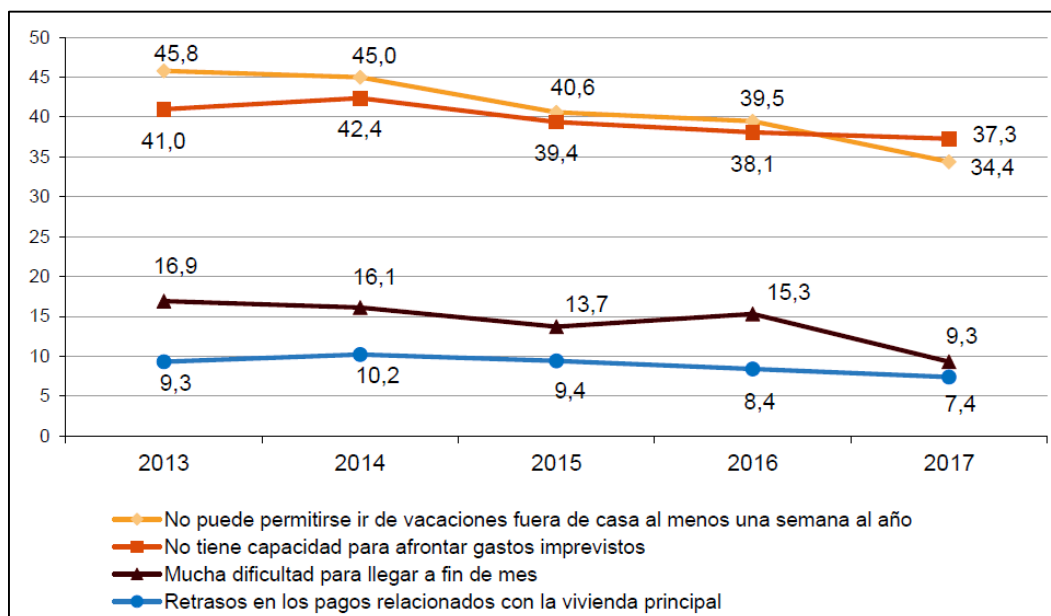


Ilustración 14. Evolución de las dificultades económicas de los hogares. Fuente: INE

## **Dimensión Sociocultural**

### **Encuesta de Condiciones de Vida (ECV)**

“Los hogares españoles aumentaron un 3,1% sus ingresos medios anuales en 2016, hasta 27.558€”

“El ingreso medio por persona alcanzó los 11.074 euros, con un incremento del 3,4%”

“El porcentaje de población en riesgo de pobreza se situó en el 21,6% (con datos de ingresos de 2016), frente al 22,3% del año anterior (con datos de ingresos de 2015)”

En la siguiente figura, los resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) de este año, muestra los resultados de los ingresos medios de los hogares durante 2017, y según estos datos, el año pasado el ingreso monetario medio anual neto por hogar fue de 27.558€, 828€ más que el año anterior.

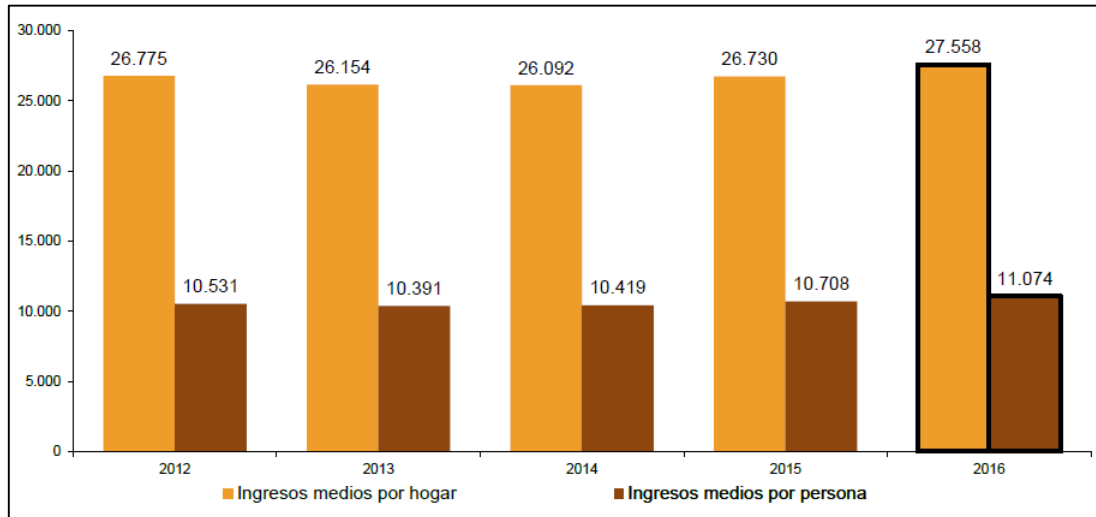


Ilustración 15. Evolución de los ingresos medios por hogar y por persona. Fuente: INE

#### Nivel de formación de la población:

En España en 2017, el porcentaje de mujeres de 25 a 34 años con estudios de educación superior es de 48'7 superior al de mujeres con estudios inferiores y superior al de hombres con estudios de educación superior que es de 39'2%. En general, los porcentajes siguen la misma línea en todos los rangos de edad, se cumple que el porcentaje de las mujeres con estudios superiores es mayor al de los hombres. Por otro lado en mujeres y hombres de 45 a 54 y de 55 a 64, el porcentaje de mujeres con estudios básicos es mayor al porcentaje de mujeres y hombres con estudios superiores o con estudios de secundaria.

Que el nivel educativo sea mayor con el transcurso de los años, puede significar un mejor empleo, con mejor remuneración y por lo tanto mayor poder adquisitivo para la compra de productos tanto de primera necesidad como que excedan a estos.

	Hombres	Mujeres
	2017	2017
<b>Total (de 25 a 64 años)</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	43,5	38,3
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	22,7	22,7
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	33,8	38,9
<b>De 25 a 34 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	39,4	28,2
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	24,2	23,0
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	36,5	48,8
<b>De 35 a 44 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	37,1	28,3
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	23,7	22,9
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	39,2	48,7
<b>De 45 a 54 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	44,8	41,1
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	22,6	24,4
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	32,6	34,5
<b>De 55 a 64 años</b>		
Primera etapa de educación secundaria e inferior (nivel 0-2)	54,4	56,7
2ª etapa de educación secundaria y educación postsecundaria no superior (nivel 3-4)	20,3	20,2
Educación superior (incluye doctorado) (nivel 5-8)	25,3	23,1

*Ilustración 16.* Nivel de formación de la población adulta por grupos de edad. Unidades: porcentaje. Fuente: Estadísticas de Educación y Formación. Eurostat

#### Gasto medio anual en prendas de vestir:

En 2016, los españoles de media gastaron 451,79€ en ropa y complementos. El sector textil está creciendo año tras año, la facturación del sector textil creció un 1,52%. Han aumentado el número de tiendas, de empleados y el gasto, las familias españolas gastan cada vez más en ropa, de media, 1.246 euros al año en ropa y complementos. La facturación y el empleo en 2016 aumentaron. Las tiendas de ropa generaron muchos más puestos de trabajo que en el año anterior. Por otro lado, el número de comercios de este tipo también aumentó respecto al año anterior.



### El crecimiento de las ventas de ropa online:

En 2016, la venta online supuso un 7% de la facturación total. Desde 2011 que las ventas online no dejan de crecer. “Las cadenas especializadas siguen liderando con el 32,3%, seguidas de los hipermercados y supermercados, cuyas ventas de ropa y complementos suponen el 24% de la facturación total.

Asimismo, las tiendas multimarca, con el 19,7%, han superado a los grandes almacenes, que se tienen que conformar con un 8,7%. “Los grandes formatos comerciales están sufriendo por el tirón de los supermercados e hipermercados, que venden ropa de primera necesidad de buena calidad”, ha explicado Zamácola. El canal factory/outlet sigue creciendo, y ha pasado de suponer un 0,9% de la facturación en 2001 al 19,7% correspondiente a 2016.”

### Edad de la población:

La Buena Juanita está situada en Altea (Alicante). Actualmente, cuenta con 21.813 habitantes, los cuales 10.702 son hombres, lo que supone un 49’06% de la población y 11.111, el 50’94% son mujeres.

Haciendo referencia a las características de la población, podemos observar como la mayoría, un 33% son personas de entre 35 y 54 años.

Edad	Total	%
0-19	4085	18,73
20-34	3385	15,52
35-54	7200	33,01
55-69	4110	18,84
70-100	3033	13,90

Tabla 1. Características de la población de Altea. Elaboración propia. Fuente: Diputación de Alicante.

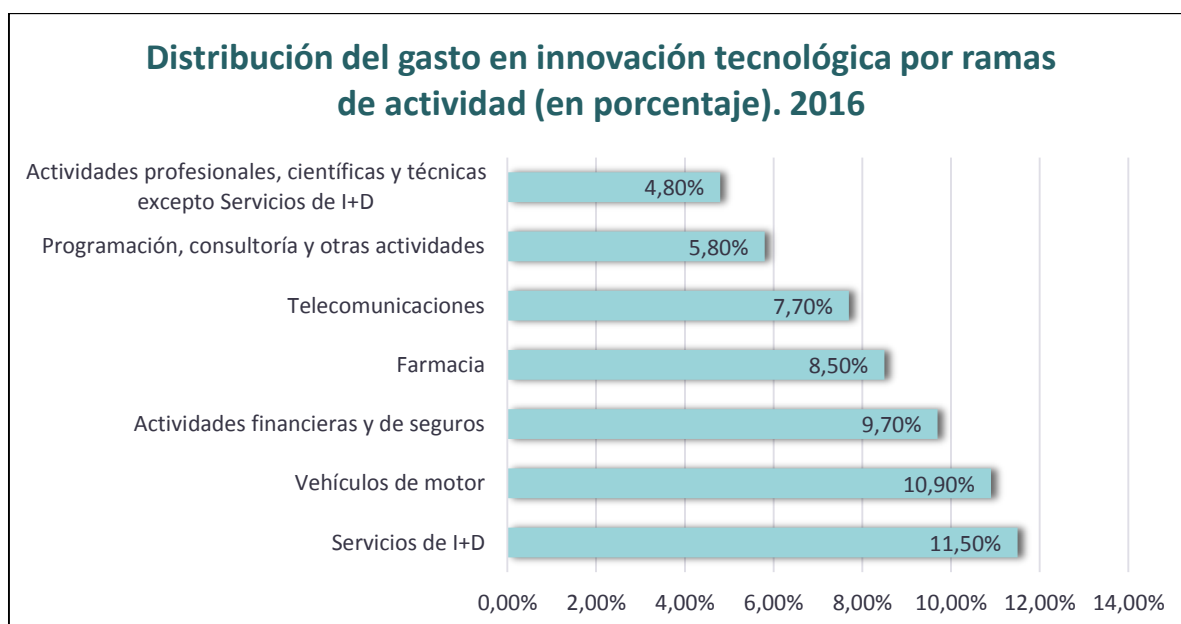
## Dimensión Tecnológica

### Uso de la tecnología en el sector de la confección:

Desde hace unos años atrás hasta ahora, en el sector textil y de la confección, han ido apareciendo avances en la tecnología que permiten a las empresas ofrecer productos de mejor calidad y obtenerlos con mayor rapidez. Esto se trata de máquinas que están diseñadas para coser, perfilar y cortar, de manera muy fácil, prendas de alta costura. También de programas de ordenadores que le permiten a un operario con un mínimo de conocimientos de ingeniería, cortar en menos de 15 minutos tela para fabricar unas 100 camisetas, equipos para poder bordar cualquier tipo de diseño sobre la tela. Todo esto son algunos de los nuevos recursos con los que cuentan los confeccionistas que apuestan por la renovación tecnológica de la industria de la moda.

### Gasto en innovación tecnológica:

En 2016, el gasto de innovación tecnológica en España creció un 1,3% hasta los 13.967 millones de euros según el INE. El 28'9% de las empresas españolas fueron en el período de 2014-2016 innovadoras. Pero el gasto de innovación tecnológica de las empresas ha sido menor que en los años anteriores.



*Ilustración 17.* Encuesta sobre innovación en las empresas 2016. Elaboración propia. Fuente: INE



### Infraestructura de España y de Altea:

España destaca ante el resto de países europeos por sus infraestructuras. Durante la última década, ha modernizado sus infraestructuras y ha renovado sus instalaciones. En 2018, la inversión en infraestructuras crece un 12'7% hasta los 8.500 millones de euros. “Todas las partidas importantes, como ferrocarril y carreteras, que copan casi el 70% de la inversión, aumentan su dotación, según consta en el Proyecto de Presupuestos Generales del Estado presentados este martes en el Congreso”

### El desarrollo de internet:

Internet se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas. Las empresas tienen la posibilidad de ofrecer sus productos por todo el país, comunicarse a través de internet con su público objetivo, con sus clientes y con los proveedores.

Según el informe de evolución y perspectivas ecommerce 2017, para el año pasado se esperaban mejores resultados que para 2016, y así fue. El número de personas que alguna vez ha realizado alguna compra por internet se incrementó respecto al año anterior así como el número de comercios electrónicos. Por otro lado, en el segundo trimestre del año pasado, en España, las ventas de productos por internet crecieron un 23% respecto al trimestre anterior, hasta los 7.300 millones según los datos obtenidos por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Como indica el periódico electrónico ABC: “Una gran parte de este crecimiento se explica por el incremento del 14,4% de las ventas procedentes de las agencias de viajes y operadores turísticos, por el avance de casi el 12% de las aerolíneas y por el aumento del 5,4% de las ventas «online» de ropa.”



#### *4.2.1.2. Perfil Estratégico del Entorno*

En este apartado resumiremos y concretaremos las conclusiones del análisis PEST. Para realizar un perfil estratégico del entorno se utiliza el método siguiente:

Primero, nos fijaremos en los **factores clave del entorno**, agrupados según las dimensiones del entorno (análisis PEST) y luego, se valorará como afectan en la empresa estos factores en una escala del 1 al 5 siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo.

La valoración se realiza de forma subjetiva, basándose en el análisis de las diferentes variables. Finalmente, en la tabla, se pueden ver las **amenazas** representadas por los picos hacia la izquierda y las **oportunidades** por los picos hacia la derecha.

<b>PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO</b>		MN	N	I	P	MP
<b>Dimensión Político/legal</b>	Política actual			X		
	Salario mínimo		X			
	Nueva ley de comercio de la Comunitat Valenciana				X	
	Informe de sostenibilidad				X	
	Ley del comercio electrónico			X		
	Ley 6/2014 de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades en la Comunidad Valenciana				X	
<b>Dimensión Económica</b>	Caída del paro y superávit en 2021					X
	Las PYMES y la internacionalización					X
	Previsiones de crecimiento del PIB				X	
	¿Cómo se encuentra el sector textil en España?		X			
	Evolución de las dificultades económicas de los hogares.				X	
<b>Dimensión Sociocultural</b>	Edad de la población				X	
	Encuesta de Condiciones de Vida				X	
	Nivel de formación de la población			X		
	Gasto medio anual en prendas de vestir				X	
	El crecimiento de las ventas de ropa online					X
<b>Dimensión Tecnológica</b>	Uso de la tecnológica en el sector de la confección				X	
	Gasto en innovación tecnológica				X	
	Infraestructura de España y Altea					X
	El desarrollo de internet					X

Tabla 2. Perfil estratégico del entorno.

Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno:

A continuación, en la siguiente tabla se observa un resumen con las amenazas y oportunidades de las dimensiones político-legales, económicas, socio-cultural y tecnológicas que afectan al sector y que se han extraído del análisis PEST y del Perfil Estratégico.

	<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Dimensión Político/legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de estabilidad política</li> <li>- Aplicación de la ley del comercio electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subida del SMI</li> <li>- Aplicación de la nueva ley de comercio de la Comunitat Valenciana</li> <li>- Presentación del informe de sostenibilidad</li> <li>- Aplicación de la ley de prevención calidad y control ambiental de actividades en la Comunidad Valenciana</li> </ul>
<b>Dimensión Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paro (menor oferta de trabajadores a la hora de contratar)</li> <li>- Situación actual del sector textil de España</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del PIB per cápita</li> <li>- Aumento de ventas en el sector textil</li> <li>- Ligera mejora económica del país</li> <li>- Internacionalización de las PYMES</li> <li>- Disminución de las dificultades económicas en los hogares</li> </ul>
<b>Dimensión Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad de la población de España</li> <li>- Pérdida de la población entre 20 y 50 años</li> <li>- Envejecimiento de la población en España</li> <li>- Nivel educativo de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad en la población de Altea</li> <li>- Aumento de los ingresos medios por hogar</li> <li>- Concienciación con el medioambiente</li> </ul>
<b>Dimensión Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de marca</li> <li>- Posicionamiento en internet</li> <li>- Aplicación de nuevas tecnologías en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de internet para la venta online</li> <li>- Infraestructuras de España y de Altea</li> <li>- Fuertes inversiones en I+D</li> <li>- Mejor maquinaria</li> <li>- Aumento en el gasto en innovación tecnológica</li> <li>- Automatización de la producción</li> </ul>

Tabla 3. Amenazas y oportunidades de las dimensiones del entorno.



En el cuadro resumen observamos que existen más oportunidades que amenazas. Las oportunidades que destacan como más importantes dentro de la tabla son el aumento del poder adquisitivo y de los ingresos medios en los hogares, la subida del PIB per cápita, el aumento en el gasto de innovación tecnológica en España y las infraestructuras que presenta España que favorecen la comunicación y los desplazamientos y el incremento del SMI que permitirá a las familias comprar más bienes y servicios. Por lo contrario, las amenazas más importantes que presenta la tabla son la disminución del paro, para las empresas será más difícil encontrar a profesionales que se ajusten al perfil, la edad de la población de España y sobre todo la situación actual del sector textil.

#### 4.2.2. Análisis del Entorno Específico o Microentorno

El microentorno, complementa el análisis anterior, el del entorno general. Lo que ocurre en este sector puede ser un factor clave para el éxito de la empresa ya que la rentabilidad de la empresa en parte depende de éste.

##### 4.2.2.1. La segmentación estratégica

En los sectores en los que existen muchas empresas y muchas de estas heterogéneas, puede ser interesante entre ellas realizar una segmentación estratégica. Para realizar esto, se utiliza la idea de grupos estratégicos. Se entiende por grupos estratégicos todas aquellas empresas que forman parte de un sector y siguen una estrategia igual o similar.

Existen muchas empresas en el **sector textil** y de la moda en España que se dedican a diseñar y confeccionar prendas de vestir y además son heterogéneas dado que ofrecen una amplia gama de productos, por ello nos interesa hacer una segmentación estratégica.

El **Mapa de Grupos Estratégicos** representa los grupos estratégicos de un sector a partir de dos dimensiones estratégicas significativas que varían según la temática tratada.

El diámetro de los círculos simboliza la participación conjunta en el mercado de las empresas pertenecientes a cada grupo estratégico.

Para elaborar el mapa:

- Seleccionaremos las dimensiones estratégicas más importantes
- Localizaremos todas las empresas de un sector dentro de ellas
- Identificaremos grupos de empresas con comportamientos competitivos parecidos dentro del sector

Es interesante saber si existen barreras que impiden la entrada de grupos, es decir, si existen barreras de movilidad.

Nosotros tendremos en cuenta las **dimensiones estratégicas** por una parte el tipo de productos que fabrican las empresas, dado que queremos saber el tipo de productos que fabrican y sus características y por otro lado la facturación anual.



#### 4.2.2.2. Identificación de los grupos estratégicos

En este apartado para analizar los grupos estratégicos, en primer lugar vamos a realizar una tabla-resumen con las diferentes empresas de la industria del textil, la localización, el tipo de productos que producen y su facturación.

EMPRESAS DE TEXTIL Y MODA	LOCALIZACIÓN	PRODUCTOS	FACTURACIÓN
<b>La Buena Juanita</b>	Altea	Prendas de vestir de bebé, niño y mujer	200.000
<b>Tutto Piccolo</b>	Alcoy	Prendas de vestir de bebe y niño	6.849.041
<b>Nanos Altea</b>	Altea	Prendas de vestir de bebe y niño	100.000
<b>Tarkus</b>	Altea	Prendas de vestir de bebé, niño y mujer	96.390
<b>NANOSMODA</b>	La Coruña	Prendas de vestir de bebe y niño	813.765
<b>Dluxe Boutique</b>	Altea	Prendas de vestir de mujer	150.000
<b>Zara</b>	Arteixo	Prendas de vestir de mujer	1.723.322.779
<b>Actual Altea</b>	Altea	Prendas de vestir de mujer	500.000
<b>Elite Boutique</b>	Altea	Prendas de vestir de bebé, niño y mujer	103.668
<b>Mango</b>	Barcelona	Prendas de vestir de mujer	1.770.672.000
<b>Bimba &amp; Lola</b>	Vigo	Prendas de vestir de mujer	137.706.288
<b>Adolfo Domínguez</b>	Ourense	Prendas de vestir de mujer	90.629.496

Tabla 4. Grupos Estratégicos. Elaboración propia

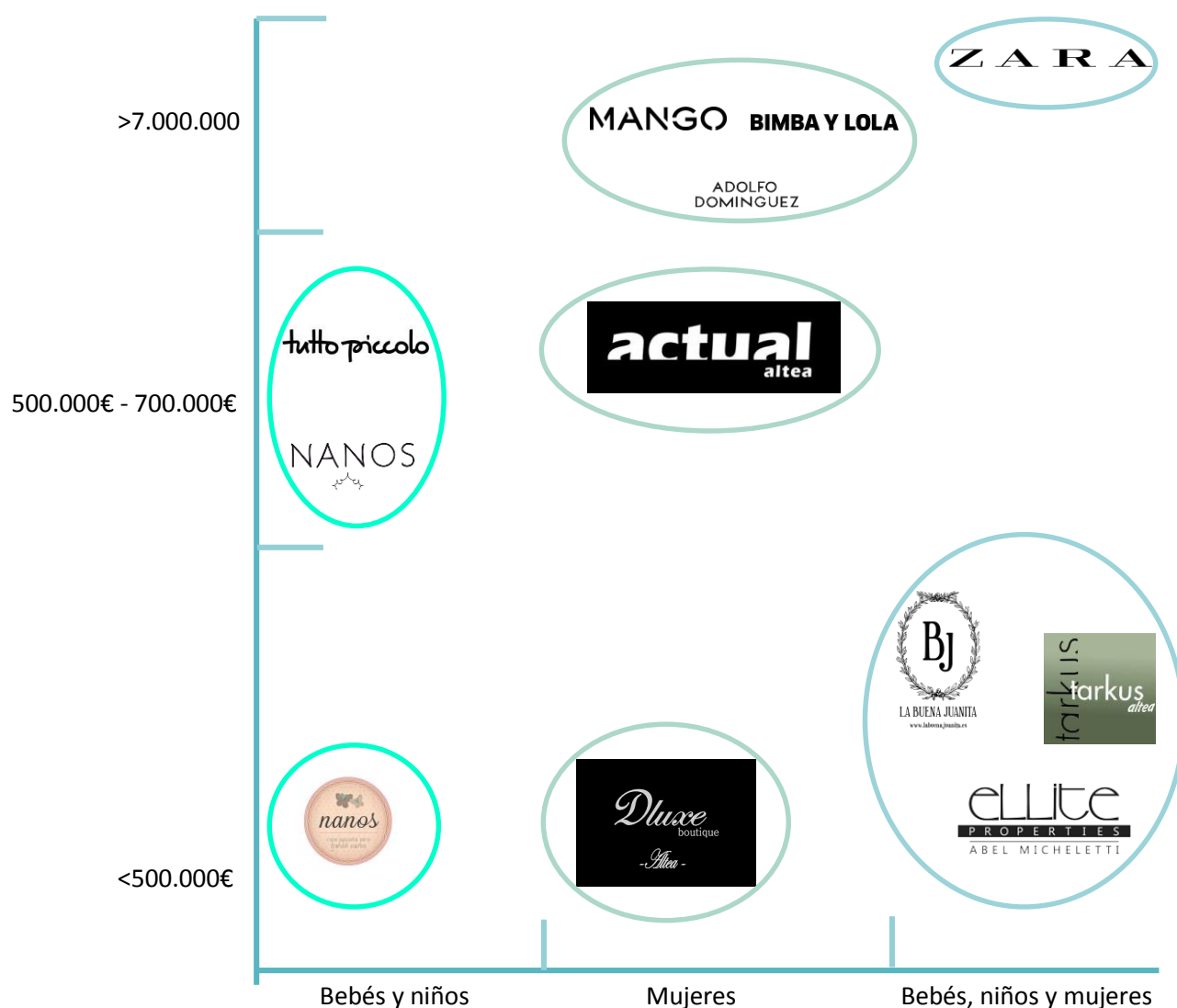


Ilustración 18. Mapa de grupos estratégicos. Elaboración propia

Si observamos la matriz superior, podemos ver que en ella hay competidores que se encuentran en nuestro campo de acción, los cuales estudiaremos para ver cómo afectan a La Buena Juanita.

También podemos ver como existen otros competidores potenciales que producen o comercializan ropa de mujeres o de bebés y niños que analizaremos con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para saber si son o no importantes en la actividad de La Buena Juanita.

#### 4.2.2.3. El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Con la ayuda del modelo de las cinco fuerzas de Porter, vamos a determinar las amenazas y oportunidades del sector. Con esta herramienta, vamos a poder estudiar el atractivo del sector y obtener información de este que permita a la empresa poder alcanzar ventajas competitivas.



Ilustración 19. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia.





**COMPETIDORES POTENCIALES:** se entiende como competidores potenciales a aquellas empresas del sector que pueden competir con nosotros en un futuro próximo. Es importante tener a este tipo de competidores identificados para poder observar a tiempo las posibles amenazas y oportunidades que se puedan presentar.

Los clientes potenciales de La Buena Juanita en este momento son Nanos Altea y Dluxte Altea. Ambos podrían convertirse rápidamente en competidores si decidiesen diversificar un poco y por ejemplo Nanos Altea producir y comercializar ropa de mujer y Dluxte Altea ropa de bebé y niño. Por ahora, ambos desde hace años se han mantenido firmes a su estrategia y no han optado por realizar ningún tipo de actividad adicional similar a las de La Buena Juanita, por lo tanto creemos que el nivel de amenaza que presentarían estas dos empresas será bajo.

Haciendo referencia a las **barreras de entrada**, cabe destacar que en este sector son absolutas dado que las nuevas empresas que pretendan hacerse un hueco en el sector textil y de la moda se encontrarán con muchas dificultades, ya que, las barreras de entrada son elevadas. Hay que realizar una inversión grande, y existen muchas empresas que se dedican a vender, diseñar y crear prendas de vestir para bebés, niños y mujeres.

El atractivo de este segmento no es especialmente elevado, dado que las barreras de entrada en este son más complejas que las de cualquier otro segmento. Confeccionar prendas de vestir para diferentes tipos de públicos es más costoso que hacerlo para un solo público objetivo. Por lo tanto, para nuevas empresas del sector, entrar en este segmento no será tan fácil y atractivo.

Finalmente, fijándonos en Nanos y en Dluxte, creemos que es difícil que estas dos marcas cambien su estilo y se dediquen a lo mismo que La Buena Juanita, ya que son empresas que desde su creación se han mantenido firmes en su actividad y misión.



**COMPETIDORES ACTUALES:** La competencia será mayor cuando aumente el número de competidores. Si los competidores son distintos a la hora de comprender el negocio, también aumentará la competencia. (Diversidad de competidores).

Para La Buena Juanita los principales competidores con los que nos encontramos son los descritos anteriormente, los que se encuentran en su mismo grupo, es decir, **Tarkus Altea** y **Elite Boutique**. Ambos tiene disponible en sus respectivas tiendas ropa para mujer, bebés y niños.

<b>EMPRESA</b>	<b>RITMO DE CRECIMIENTO</b>	<b>BARRERAS DE SALIDA</b>
<i>La Buena Juanita</i>	Medio/Alto	No
<i>Tarkus Altea</i>	Bajo/Nulo	No
<i>Elite Boutique</i>	Bajo	No

*Tabla 5. Comparación competidores actuales*

En la tabla anterior, podemos observar la comparación de los competidores actuales con La Buena Juanita y podemos ver como esta, está va por delante de ambos competidores.

**PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:** tras haber realizado el mapa de segmentación, obtenemos 7 grupos estratégicos que se agrupan según el tipo de productos que comercializan en tres grupos para analizar. Todos estos comercios podrían ser opciones que sustituirían a La Buena Juanita.

En el primero de ellos las empresas cuyos productos son prendas de vestir de bebés y niños (**Tutto Piccolo y Nanos**), en el segundo grupo se encuentran las empresas que se dedican a comercializar prendas de vestir de mujeres (**Mango, Adolfo Domínguez, Bimba & Lola, Actual Altea y Dlux Boutique Altea**), y por último observamos el grupo de empresas que comercializa ambos productos, prendas de vestir para bebés y niños y mujeres (**Zara, La Buena Juanita, Tarkus Altea, Ellite Boutique**).

También habrá que analizar empresas que se encuentren en otras zonas geográficas y que quieran estar en la nuestra y empresas de nueva creación.

#### Grupo 1: “Prendas de vestir de bebé y niño”

Si analizamos el primer grupo estratégico, encontramos la compañía **Tutto Piccolo** que se constituyó en el año 1986 en Alcoy. Es una empresa pequeña que se dedica a la confección de prendas de vestir de bebé y niño. Su capital social es de 150.250€ y tiene 40 empleados.



*Imagen 8. Modelos con prendas de vestir de la competencia Tutto Piccolo*

Comparando Tutto Piccolo con La Buena Juanita vemos como una de las actividades a las que se dedica La Buena Juanita es la misma que a la actividad a la que se dedica Tutto Piccolo, es decir, el diseño y la confección de prendas de vestir de bebé y niños. Pero esta empresa tiene un



número de facturación mayor al de La Buena Juanita por lo que tiene más recursos disponibles y para La Buena Juanita, Tutto Piccolo se convierte en un gran competidor. Es una amenaza para nuestra empresa dado que se dedican a lo mismo.

En el mismo grupo aparece también la marca **Nanos Moda**, una empresa de A Coruña que se fundó en el año 1963. Esta empresa presenta una facturación de unos 800.000€ superior a la de La Buena Juanita. Tiene un capital social de 315.000€ y 18 empleados. Creemos que es un fuerte competidor de La Buena Juanita, ya que ésta aspira a aumentar su número de ventas y junto con él su capital social. Esta empresa es un modelo a seguir por La Buena Juanita.



*Imagen 9. Modelos con prendas de vestir de la competencia Nanos*

En el segundo grupo estratégico encontramos la empresa **Nanos Altea**, una tienda de moda de bebés y niños situada en Altea, la misma localidad donde se encuentra La Buena Juanita. Nanos tiene una facturación inferior a 500.000€. Es una empresa joven en el mercado ya que no tiene más de 10 años y que tiene 4 empleados aproximadamente. Esta empresa se dedica a comercializar prendas de vestir multimarca para bebés y niños con un estilo similar a las de La

Buena Juanita. El tamaño de la empresa es inferior al de La Buena Juanita pero debemos de tenerla presente por si se convierte en una amenaza para ésta.

### Grupo 2: “Prendas de vestir de mujer”

En el tercer grupo estratégico aparecen varias marcas de ropa muy conocidas como **Mango**, **Adolfo Domínguez** y **Bimba y Lola**. Estas empresas se dedican a la confección y producción de ropa para mujeres, todas tienen una facturación superior a los 7.000.000€ y están muy por encima de La Buena Juanita. Pero aun así para ésta son una referencia y son competencia.



*Imagen 10. Modelos con las prendas de vestir de la competencia Bimba&Lola*

En el cuarto grupo estratégico podemos encontrar a **Actual Altea**, una empresa joven en el mercado y que se dedica a vender prendas de vestir de mujer y hombres de otras marcas. Es una empresa pequeña con 7 empleados y con una facturación de aproximadamente 500.000€. Esta empresa como indica parte de su nombre está situada en Altea y es de las más populares de la localidad. Aunque presenta una facturación mayor a la de La Buena Juanita, para ésta empieza a tener menos relevancia dado que presentan estilos muy diferentes en las prendas de vestir que venden.

Encontramos en el quinto grupo estratégico a la tienda de ropa **Diuxe Altea**, igual que la anterior situada en la misma localidad, en Altea. Es una empresa pequeña con una facturación menor a



la de La Buena Juanita, de 150.000€ aproximadamente. Tiene 2 empleados y su actividad principal es la comercialización de prendas de vestir de gala para mujeres. Esta empresa no tiene más de 6 años en el mercado por lo que es joven. Si la comparamos con La Buena Juanita como hemos dicho anteriormente su rango de facturación es inferior pero debemos de tenerla presente por si en el futuro se convierte en una amenaza para La Buena Juanita.

### Grupo 3: “Prendas de vestir de bebés y niños y mujer”

Este grupo está liderado por el sexto grupo estratégico, en el cual encontramos a la empresa **Zara**, que pertenece al grupo Inditex, líder en el sector textil en España. Zara cuenta con una facturación muy superior a los rangos habituales. Es una empresa consolidada en el mercado, se fundó en el año 1974. Fabrica prendas de vestir de bebés, niños y de mujeres entre otros. Es una multinacional por el elevado número de trabajadores que presenta y por la cantidad de dinero que factura al año. Para La Buena Juanita es un fuerte competidor, ya que, es una empresa muy popular y conocida por todos y donde compran la mayoría de españoles sus prendas de vestir. Está presente en todo el mundo, pero para La Buena Juanita las tiendas de Benidorm y Finestrat son las más relevantes. Por ahora La Buena Juanita se encuentra lejos de ser un competidor para Zara.



*Imagen 11. Modelo con las prendas de vestir de la competencia ZARA*

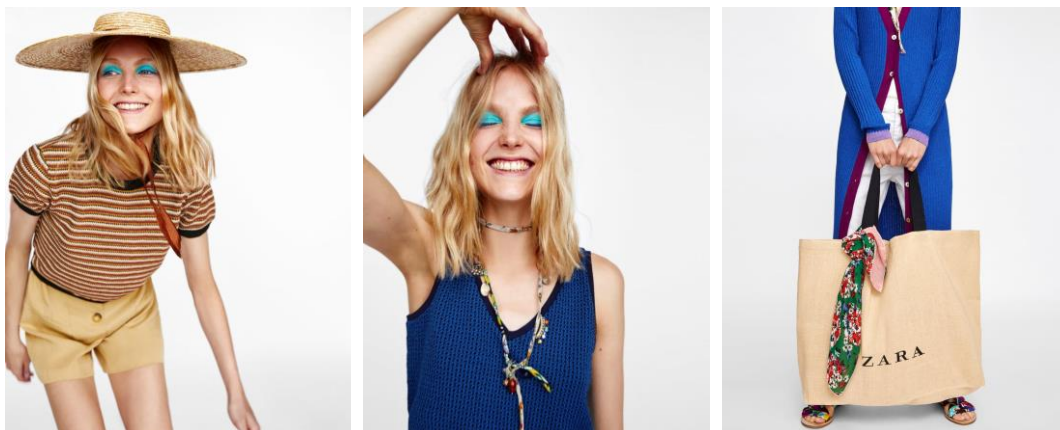


Imagen 12. Modelos con las prendas de vestir de la competencia ZARA

El séptimo y último grupo incluye a **Tarkus Altea** y **Elite Boutique** dos empresas que se encuentran en Altea y con una facturación inferior que a la de La Buena Juanita. Aunque crezcan más despacio que La Buena Juanita, ésta no debe bajar la guardia por si en el futuro se presentan como amenazas para nuestra empresa.



**PROVEEDORES:** Los principales proveedores de La Buena Juanita son **Juan Boluda S.A., Tejidos Chimo y Mabot.**

**Juan Boluda S.A.** es una empresa textil fundada en 1915 que se dedica a la fabricación de tejidos y bordados. Se definen como una empresa innovadora en el sector compuesta por muchos jóvenes profesionales especializados en el sector. Entre sus especialidades se encuentran los tejidos infantiles, Juan Boluda es una de las primeras marcas europeas en este sector.



*Imagen 13. Logo proveedor Juan Boluda S.A.*

**Tejidos Chimo** es un almacén de tejidos que se encuentra en Muro de Alcoy. Tienen más de 30 años de experiencia en el sector y son una de las empresas textiles que más variedad presentan de tejidos en España.



*Imagen 14. Logo proveedor Tejidos Chimo*

Por último, entre los proveedores más importantes de La Buena Juanita, se encuentra **Mabot**, una empresa dedicada a la fabricación de etiquetas, estampadas, tejidas... etc. con más de 25 años de experiencia en el sector. También diseña todo tipo de fornituras para poder adaptarse a todos los clientes. Es una empresa que se caracteriza por adaptarse fácilmente a los cambios del mercado.

Los proveedores tienen el poder de negociación ante La Buena Juanita dado que son empresas mucho más grandes que esta y están muy consolidadas en el mercado y tienen muchos clientes.

**CLIENTES:** Los principales clientes de La Buena Juanita son **Única, Nina, Miss Dona, Mon Petit y Topio.**

Estos clientes son los más importantes para la empresa, puesto que son los que realizan un mayor número de pedidos y los que piden más género. La Buena Juanita prefiere siempre que



los pedidos se realicen online, dado que así se disminuye el margen de error tanto por parte del cliente como por parte de La Buena Juanita.

Con el paso del tiempo, La Buena Juanita ha ido disminuyendo sus ventas al por mayor y por ello necesita cambiar la estrategia de la empresa. La empresa, trata de enfocar ahora sus ventas al por menor debido al cierre de los establecimientos de muchos clientes. Aunque por ahora quiere y necesita seguir manteniendo a estos clientes.

Finalmente para concluir, destacar que en este caso, La Buena Juanita tiene el poder de negociación frente a los clientes.

#### 4.2.2.4. Principales amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las 5 Fuerzas de Porter

A continuación, observamos las principales amenazas y oportunidades que extraemos de las distintas fuerzas de Porter que afectan a la empresa.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	-Elevado número de empresas	-Productos 100% hechos en España
COMPETIDORES POTENCIALES	-Empresas del sector textil que deciden diversificar en sus productos y realizar lo mismo	-Barreras de entrada altas
CLIENTES	-Cada vez el número de clientes minoristas es menor	-Fácil búsqueda de consumidores finales
PROVEEDORES	-El poder de los proveedores es mayor sobre la empresa -Pocos proveedores en la provincia de Alicante	-Fabrican la mayoría en España -Responsables con el medioambiente
COMPETIDORES EN EL SECTOR	-Competencia nacional e internacional -Mucha competencia -El líder en el sector ofrece más variedad de productos	-Barreras de salida bajas

Tabla 6. Amenazas y oportunidades 5 Fuerzas de Porter.

### 4.3. Análisis Interno

En el estudio de este apartado queremos entender la importancia de los **recursos** en la empresa y las **capacidades** que dispone la empresa para hacer frente al entorno.

Es importante saber de qué recursos dispone la empresa y que capacidades tiene para poder adoptar una estrategia que potencie las **fortalezas** y construya capacidades para el futuro de la empresa y que permita eliminar las **debilidades**. Para todo ello, la empresa debe de realizar dos tareas:

- Identificar sus recursos y capacidades para poder definir la estrategia a seguir
- Evaluar los recursos y capacidades de los que dispone para conseguir una ventaja competitiva sostenible

#### 4.3.1. Inventario de Recursos

En primer lugar, para el análisis interno, se debe de realizar un **inventario de recursos** de la empresa. En la siguiente figura se muestra de forma más explícita las categorías de recursos:

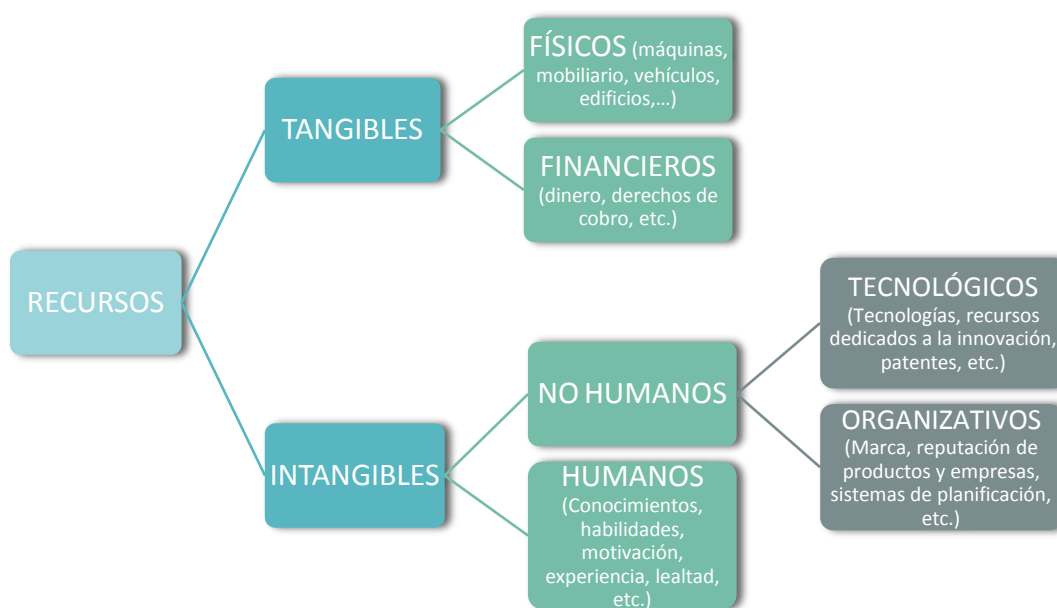


Ilustración 20. Los recursos de la empresa. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede observar el listado de recursos de La Buena Juanita.

<b>LISTADO DE RECURSOS</b>	
<b>TANGIBLES</b>	
<b>Físicos</b>	
R1. Local tienda física	R11. Mobiliario de oficina
R2. Oficina	R12. Línea telefónica interna
R3. Pequeño taller	R13. 2 Gerentes
R4. Comedor/cocina	R14. 3 Máquinas de coser
R5. 2 Ordenadores	R15. Herramientas: moldes, tijeras...
R6. 2 Impresoras	R16. Bolsas de plástico y papel
R7. 1 Modista	R17. 1 Caja registradora
R8. 2 Móviles de empresa	R18. Maniquís
R9. Almacén	R19. Mobiliario de tienda de ropa
R10. Página web	
<b>Financieros</b>	
R20. Capital social de 30.000€	
R21. Facturación (importe neto de la cifra de negocio): 200.000€	
R22. Nivel bajo de endeudamiento	
<b>INTANGIBLES</b>	
<b>No humanos</b>	
R23. Reconocimiento de la marca principalmente a nivel provincial	
R24. Productos personalizables	
R25. Gama de productos variada	
R26. No existe la posibilidad de venta online a través de su página web	
<b>Humanos</b>	
R27. Gran experiencia en la industria textil	
R28. Motivación elevada de las directivas, debido a ser una empresa familiar	
R29. 1 Empleado con estudios universitarios	
R30. Presencia en ferias internacionales	
R40. Formación de las directivas: cursos presenciales y on-line para mejorar su formación	

Tabla 7. Listado de Recursos. Elaboración Propia.



#### 4.3.2. Análisis funcional

Para la identificación de las capacidades, se utilizará a continuación la técnica del **Análisis Funcional**, este análisis pretende identificar las capacidades de la empresa de cada área funcional.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
<b>Área de Dirección</b>	<p><b>C1.</b> Capacidad de aplicación de nuevas técnicas de mejora empresarial (R5, R13)</p> <p><b>C2.</b> Capacidad de establecer una buena comunicación empresarial para mejorar posicionamiento en el sector (R10, R13)</p> <p><b>C3.</b> Capacidad de integrar nuevas herramientas que permitan la eficiencia en la toma de las decisiones (R5, R13)</p> <p><b>C4.</b> Capacidad de expansión de la empresa tanto a nivel nacional como internacional (R30)</p> <p><b>C5.</b> Capacidad de reconocimiento de la marca (R23)</p>
<b>Área Financiera</b>	<p><b>C6.</b> Capacidad de generar beneficios (R21)</p> <p><b>C7.</b> Capacidad de negociación con los actuales clientes (R21)</p> <p><b>C8.</b> Capacidad de negociación de métodos de pago (R22)</p> <p><b>C9.</b> Capacidad de gestionar los activos de la empresa en función de los requerimientos del mercado (R9, R13)</p>
<b>Área Comercial</b>	<p><b>C10.</b> Poca capacidad de realizar la venta on-line (R26, R10)</p> <p><b>C11.</b> Capacidad de buscar nuevos clientes (R10, R13)</p> <p><b>C12.</b> Capacidad de atención al cliente (R5, R13, R10, R12)</p> <p><b>C13.</b> Capacidad para segmentar los clientes (R13, R30, R40)</p> <p><b>C14.</b> Capacidad media de adaptación a los cambios y tendencias (R11, R19, R40)</p>
<b>Área de Producción</b>	<p><b>C15.</b> Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos (R24, R25)</p> <p><b>C16.</b> Capacidad para almacenar el producto correctamente (R9, R13, R7)</p> <p><b>C17.</b> Capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes (R29, R40, R27)</p>
<b>Área de RRHH</b>	<p><b>C18.</b> Capacidad de motivación de los directivos (R4, R28)</p>
<b>Área de Diseño</b>	<p><b>C19.</b> Capacidad de diseñar y personalizar los productos (R13, R2, R3, R24)</p>

Tabla 8. Listado de capacidades. Elaboración propia

### 4.3.3. Perfil estratégico

En este apartado, para completar el análisis funcional, vamos a analizar el **Perfil Estratégico**, es decir, analizaremos los recursos y capacidades que tiene la empresa para poder conseguir una **ventaja competitiva** sostenible.

Para que una empresa adquiera una ventaja competitiva no basta solo con tener recursos y capacidades, es necesario que éstos le permitan explotar las oportunidades y combatir las amenazas del entorno.

Los recursos y capacidades de una empresa se valoran a partir de la **Importancia Estratégica** y de la **Fortaleza Relativa**.

Para la realización del perfil estratégico de La Buena Juanita hemos decidido compararla con **Zara**, empresa del grupo **Inditex** líder en el sector.

Zara es una de las muchas empresas que componen el grupo Inditex, su sede principal está en Arteixo, Galicia. Es una empresa grande que tiene presencia en casi todos los países del mundo y su marca es conocida por todos. 11.471 son los empleados que trabajan para Zara. Tiene un volumen de negocio de 1.723.322.779€. La actividad principal de esta empresa es diseñar y producir todo tipo de prendas de vestir para bebés, niños, mujeres y hombres. Tiene una gran variedad de productos que se adaptan a la mayoría de los gustos de los clientes.



En la tabla siguiente, podemos observar que encontramos una primera columna de “Importancia Estratégica” esta columna hace referencia a la valoración general a tener encuentra para el sector textil. Tras esta columna, analizaremos las capacidades detectadas en el análisis funcional con una valoración de su importancia. Las capacidades se valorarán desde MN = Muy Negativo hasta MP= Muy Positivo con una puntuación que irá del 1 al 10. Y por último se incluirá en la última columna la “Fortaleza Relativa” (FR) en la que nos comparamos con nuestro competidor. Si tenemos una puntuación mayor escogeremos la máxima puntuación, en caso contrario la menor, y si tenemos una valoración igual usaremos la media de ambas.



La línea azul hace referencia a Zara y la línea turquesa representa a La Buena Juanita.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDAD	IE	MN	N	I	P	MP	FR	
			1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10		
Área de Dirección	C1. Capacidad de aplicación de nuevas técnicas de mejora empresarial	8			X			O	5
	C2. Capacidad de establecer una buena comunicación empresarial para mejorar posicionamiento en el sector	9						XO	10
	C3. Capacidad de integrar nuevas herramientas que permitan la eficiencia en la toma de las decisiones	8			X			O	5
	C4. Capacidad de expansión de la empresa tanto a nivel nacional como internacional	8		X				O	3
	C5. Capacidad de reconocimiento de la marca	7		X				O	3
Área Financiera	C6. Capacidad de generar beneficios	9			X			O	5
	C7. Capacidad de negociación con los actuales clientes	5					XO		8
	C8. Capacidad de negociación de métodos de pago	7	O				X		8
	C9. Capacidad de gestionar los activos de la empresa en función de los requerimientos del mercado	8			X			O	5
Área Comercial	C10. Poca capacidad de realizar la venta on-line	10	X					O	1
	C11. Capacidad de buscar nuevos clientes	9		O	X				6
	C12. Capacidad de atención al cliente	10					XO		8
	C13. Capacidad para segmentar los clientes	9					X	O	7
	C14. Capacidad media de adaptación a los cambios y tendencias	10			X			O	5
Área de Producción	C15. Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos	8				X		O	7
	C16. Capacidad para almacenar el producto correctamente	9			X			O	6
	C17. Capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes	6					O	X	10
Área de RRHH	C18. Capacidad de motivación de los directivos	8				O		X	10
Área de Diseño	C19. Capacidad de diseñar y personalizar los productos	5	O					X	10

Tabla 9. Perfil Estratégico respecto al competidor actual. Elaboración Propia.

#### 4.3.3.1. Obtención de la matriz de fortalezas y debilidades

Tras haber realizado el perfil estratégico, vamos a realizar la **Matriz F/D** para ver los datos que hemos obtenido y saber su importancia y fortaleza relativa. En la siguiente figura, localizaremos las capacidades en cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.



Ilustración 21. Matriz F/D. Elaboración propia.



A partir de la comparación de capacidades entre Zara y La Buena Juanita, se muestra a continuación la matriz de fortalezas y debilidades donde aparecerán las capacidades y los recursos.

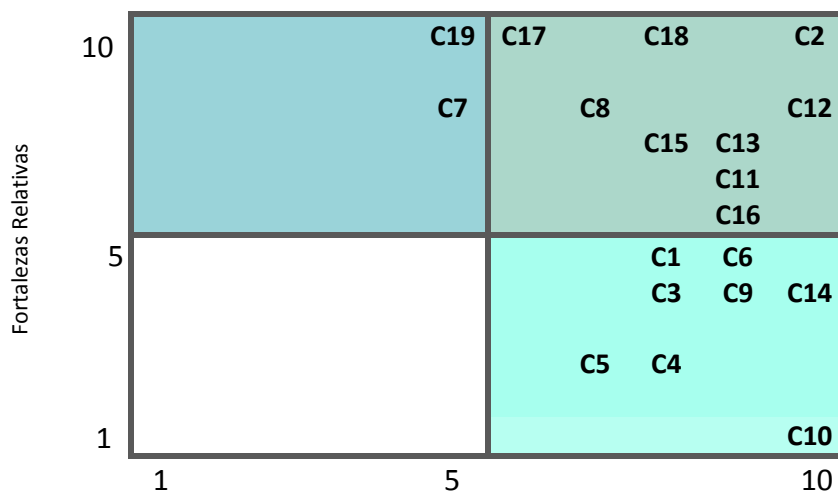


Tabla 10. Importancia Estratégica. Elaboración propia

- Fortalezas Superfluas
- Fortalezas Clave
- Zona Irrelevante
- Debilidades Clave

Como podemos ver en el gráfico anterior, tanto en el perfil estratégico como en la matriz de fortalezas y debilidades, La Buena Juanita presenta un gran número de fortalezas clave, no obstante el número de debilidades clave también es elevado. Esto se debe a que la empresa es una empresa joven y todavía no está lo suficientemente consolidada en el mercado y necesita mejorar sus fortalezas para obtener un mejor posicionamiento.

#### 4.3.3.2. Principales fortalezas y debilidades derivadas del análisis interno

Para concluir, en la siguiente tabla se muestran las fortalezas y debilidades que hemos extraído de cada dimensión de la empresa.



5 FUERZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ÁREA DE DIRECCIÓN</b>	F1. Buena comunicación empresarial para mejorar posicionamiento en el sector	D1. Mala aplicación de nuevas técnicas de mejora empresarial D2. Poca integración nuevas herramientas que permitan la eficiencia en la toma de decisiones D3. Baja expansión de la empresa tanto a nivel nacional como internacional D4. Poca reconocimiento de la marca
<b>ÁREA FINANCIERA</b>	F2. Capacidad de negociación de métodos de pago F3. Capacidad de negociación con los clientes actuales	D5. Poca capacidad de generar beneficios D6. Poca capacidad de gestionar los activos de la empresa en función de los requerimientos del mercado
<b>ÁREA COMERCIAL</b>	F4. Capacidad de buscar nuevos clientes F5. Capacidad de atención al cliente F6. Capacidad para segmentar los clientes	D7. Poca capacidad de realizar la venta on-line D8. Capacidad media de adaptación a los cambios y tendencias
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	F7. Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos F8. Capacidad para almacenar el producto correctamente F9. Capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes	
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	F10. Capacidad de motivación de los directivos	
<b>ÁREA DE DISEÑO</b>	F11. Capacidad de diseñar y personalizar los productos	

Tabla 11. Fortalezas y debilidades del análisis interno. Elaboración propia.



Tras haber realizado en análisis interno de la empresa, cabe destacar que en La Buena Juanita se pueden observar fortalezas pero todavía existen muchas debilidades en las que deberemos esforzarnos para lidiar con los puntos débiles y mantener los fuertes para poder mantenerse y conservar la posición frente a la competencia.

#### 4.4. Análisis DAFO

Por último, con el análisis DAFO finalizamos el Análisis Estratégico de la empresa. El **análisis DAFO** muestra de forma resumida lo que hemos extraído del análisis externo e interno. Es una matriz que representa las fortalezas y debilidades del análisis interno y las amenazas y oportunidades del análisis externo. Representa la situación de la empresa de una manera global y sencilla que permite diseñar la estrategia de la empresa.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>A1. Falta de estabilidad política</p> <p>A2. Aplicación de la ley del comercio electrónico</p> <p>A3. Paro (menor oferta de trabajadores a la hora de contratar)</p> <p>A4. Situación actual del sector textil de España</p> <p>A5. Edad de la población de España</p> <p>A6. Pérdida de la población entre 20 y 50 años</p> <p>A7. Envejecimiento de la población en España</p> <p>A8. Nivel educativo de la población</p> <p>A9. Posicionamiento de marca</p> <p>A10. Posicionamiento en internet</p> <p>A11. Aplicación de nuevas tecnologías en la empresa</p> <p>A12. Elevado número de empresas</p> <p>A13. Empresas del sector textil que deciden diversificar en sus productos y realizar lo mismo</p> <p>A14. Cada vez el número de clientes minoristas es menor</p> <p>A15. El poder de los proveedores es mayor sobre la empresa</p> <p>A16. Pocos proveedores en la provincia de Alicante</p> <p>A17. Competencia nacional e internacional</p> <p>A18. Mucha competencia</p> <p>A19. El líder en el sector ofrece más variedad de productos</p>	<p>O1. Subida del SMI</p> <p>O2. Aplicación de la nueva ley de comercio de la Comunitat Valenciana</p> <p>O3. Presentación del informe de sostenibilidad</p> <p>O4. Aplicación de la ley de prevención calidad y control ambiental de actividades en la Comunidad Valenciana</p> <p>O5. Aumento del PIB per cápita</p> <p>O6. Aumento de ventas en el sector textil</p> <p>O7. Ligera mejora económica del país</p> <p>O8. Internacionalización de las PYMES</p> <p>O9. Disminución de las dificultades económicas en los hogares</p> <p>O10. Edad en la población de Altea</p> <p>O11. Aumento de los ingresos medios por hogar</p> <p>O12. Concienciación con el medioambiente</p> <p>O13. Uso de internet para la venta online</p> <p>O14. Infraestructuras de España y de Altea</p> <p>O15. Fuertes inversiones en I+D</p> <p>O16. Mejor maquinaria</p> <p>O17. Aumento en el gasto en innovación tecnológica</p> <p>O18. Automatización de la producción</p> <p>O19. Productos 100% hechos en España</p> <p>O20. Barreras de entrada altas para competencia potencial</p> <p>O21. Fácil búsqueda de consumidores finales</p> <p>O22. Proveedores fabrican la mayoría en España</p> <p>O23. Proveedores responsables con el medioambiente</p> <p>O24. Barreras de salida bajas para competidores en el sector</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Buena comunicación empresarial para mejorar posicionamiento en el sector</p> <p>F2. Capacidad de negociación de métodos de pago</p> <p>F3. Capacidad de negociación con los clientes actuales</p> <p>F4. Capacidad de buscar nuevos clientes</p> <p>F5. Capacidad de atención al cliente</p> <p>F6. Capacidad para segmentar los clientes</p> <p>F7. Capacidad de ofrecer una amplia gama de productos</p> <p>F8. Capacidad para almacenar el producto correctamente</p> <p>F9. Capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes</p> <p>F10. Capacidad de motivación de los directivos</p> <p>F11. Capacidad de diseñar y personalizar los productos</p>	<p>D1. Mala aplicación de nuevas técnicas de mejora empresarial</p> <p>D2. Poca integración nuevas herramientas que permitan la eficiencia en la toma de decisiones</p> <p>D3. Baja expansión de la empresa tanto a nivel nacional como internacional</p> <p>D4. Poca reconocimiento de la marca</p> <p>D5. Poca capacidad de generar beneficios</p> <p>D6. Poca capacidad de gestionar los activos de la empresa en función de los requerimientos del mercado</p> <p>D7. Poca capacidad de realizar la venta on-line</p> <p>D8. Capacidad media de adaptación a los cambios y tendencias</p>



## 4.5. Evaluación de estrategias

La empresa debe de poner en marcha y elegir una de las opciones estratégicas identificadas que le permita implantar la mejor estrategia de la empresa. Para ello se estudian tres criterios que permiten evaluar las opciones estratégicas.

### 4.5.1. Formulación

En este apartado vamos a utilizar la **Matriz de Ansoff**. La matriz de Ansoff genera opciones para la dirección de desarrollo de la estrategia corporativa. La Matriz DAFO complementa esta matriz.

Cada cuadrante de la matriz sirve para identificar la combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

		ANÁLISIS EXTERNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b> Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	<b>Estrategias de reorientación (DO)</b> Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	FORTALEZAS	<b>Estrategias defensivas (FA)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Tabla 12. Matriz DAFO. Fuente: Capó Vicedo, Josep (2016): Estrategia y Diseño de la Organización.

- Estrategias de supervivencia: son aquellas estrategias convenientes para aquellas empresas sometidas a una fuerte presión. Sirven para encontrar de forma eficaz salida a un grave problema. Una alternativa radical es el abandono de la empresa y actividad.
- Estrategias de reorientación: sirven para aprovechar las oportunidades y los cambios que afectan a la empresa y se presentan en ésta.
- Estrategias defensivas: combaten las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- Estrategias ofensivas: su objetivo principal es maximizar los puntos fuertes de la empresa. Tienen un carácter innovador y están relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos.

A continuación, en la siguiente matriz, pasamos a combinar las fortalezas y debilidades de la empresa con las amenazas y oportunidades que presenta el entorno para así poder formular las estrategias pertinentes a desarrollar.

#### 4.5.1.1. Matriz DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	<p><b>E1.</b> Generación de leads (A9, A11, D7)</p> <p><b>E2.</b> Apertura de la tienda online (A2, A4, A10, D1, D3, D4, D7)</p> <p><b>E3.</b> Apertura de una tienda en Valencia (A4, A9, A18, D3, D5, D8)</p>	<p><b>E4.</b> Realizar acuerdos con empresas ecológicas para reciclar los materiales de desecho y fabricar con menor contaminación (O12, O3, O23, O22, D1, D4)</p>
	FORTALEZAS	<p><b>E5.</b> Aumentar la satisfacción de los clientes (F1, F5, F9, A9)</p> <p><b>E6.</b> Incrementar la presencia de la marca por España y Europa. (A4, A17, A9, F1, F6, F4)</p>	<p><b>E7.</b> Aumentar el territorio de explotación. (O5, O7, O9, O11, F1, F4, F6)</p> <p><b>E8.</b> Fuerte campaña publicitaria para dar a conocer la marca (F9, F7, F1, O6)</p>

Tabla 13. Matriz DAFO La Buena Juanita. Elaboración propia

#### 4.5.2. Evaluación y Selección

Por último, tras haber fijado la misión y visión de la empresa, haber realizado en análisis externo y el análisis interno y haber planteado las distintas opciones estratégicas, debemos de elegir poner en marcha una de las opciones.

Es difícil demostrar a priori que una estrategia sea viable o no, por lo tanto la evaluación de estrategias no puede ser un proceso del todo formal o racional.

A continuación, en la figura siguiente, se puede ver el proceso que deben de seguir las estrategias desde que se plantean hasta la selección final de las mismas.

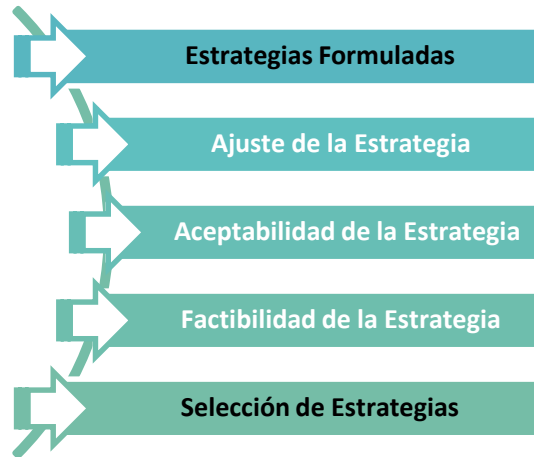


Ilustración 22. Evaluación y Selección de Estrategias. Elaboración propia

#### 4.5.2.1. Ajuste de la estrategia

El ajuste se encarga de saber si las estrategias se adaptan a la empresa a partir de lo que se ha extraído en el análisis estratégico. Evalúa por tanto, como la estrategia de la empresa utiliza sus fortalezas y las oportunidades que le ofrece el entorno y evita las amenazas y sus debilidades internas. Trata de comparar las diferentes opciones estratégicas y ordenarlas por orden de preferencia.

En la elaboración del ajuste de cada estrategia primero se ponderarán cada uno de los factores clave que se han obtenido en el análisis DAFO así como la misión y la visión.

Después, se valorará cada una de las opciones estratégicas disponibles en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico (factores del DAFO), eligiendo la de mayor puntuación relativa.

A continuación definimos la misión y visión de la empresa como se ha comentado anteriormente en el Capítulo III.

### Misión

- Confeccionar, comercializar y distribuir prendas de vestir para mujeres y niños de calidad. Ser una marca de moda con espíritu innovador y fiel al 100% hecho en España

### Visión

- Ser una empresa y marca reconocida a nivel nacional, en continuo crecimiento, por la originalidad y diseño de sus productos y por generar un servicio excelente a sus clientes

Tras haber realizado el ajuste de estrategias, haber valorado cada una de las oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas y la misión y visión de La Buena Juanita respecto a las estrategias establecidas, hemos obtenido una serie de puntuaciones absolutas y relativas.

Para llevar a cabo esto, se ha tenido en cuenta de qué forma afecta cada factor a la estrategia que hemos analizado.

Por último, para decidir que estrategias estudiaremos con más profundidad, hemos fijado un valor a partir del cual se han descartado aquellas estrategias que están por debajo de éste y hemos aceptado las que son iguales o superiores al mismo.

En este caso, hemos elegido el valor igual o superior a 433 puntos para la puntuación absoluta y el valor igual o superior a 6,79 puntos para la puntuación relativa.

Estrategias	Puntuación Absoluta	Puntuación Relativa
<b>Aceptación</b>	$\geq 412$	$\geq 6,65$

Dado que la extensión de la tabla de ajuste de estrategias es extensa, hemos realizado una tabla resumen para conocer que estrategias se aceptan y cuales no teniendo en cuenta el baremo mencionado anteriormente.



<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>Puntuación Absoluta</b>	<b>Puntuación Relativa</b>
<i>Estrategia 1</i>	Generación de Leads	391	6,28
<i>Estrategia 2</i>	<b>Apertura de la tienda online</b>	<b>447</b>	<b>7,13</b>
<i>Estrategia 3</i>	<b>Apertura de una tienda en Valencia</b>	<b>447</b>	<b>7,15</b>
<i>Estrategia 4</i>	Realizar acuerdos con empresas ecológicas para reciclar los materiales de desecho y fabricar con menor contaminación	382	6,09
<i>Estrategia 5</i>	Aumentar la satisfacción de los clientes	355	5,69
<i>Estrategia 6</i>	<b>Incrementar la presencia de la marca por España y Europa</b>	<b>433</b>	<b>6,84</b>
<i>Estrategia 7</i>	<b>Aumentar el territorio de explotación</b>	<b>412</b>	<b>6,65</b>
<i>Estrategia 8</i>	Fuerte campaña publicitaria para dar a conocer la marca	361	5,83

Tabla 14. Ajuste de las estrategias.





- **Estrategia 2: Apertura de la tienda online.** Con esta estrategia se pretende aumentar el beneficio de la empresa, el reconocimiento de la marca y ofrecer un mejor trato con el cliente. Con la apertura de la página web online donde se vendan los productos se pretende así llegar a un número mayor de clientes y de mejor forma, puesto que por internet para muchos clientes es más rápido y más cómodo comprar.
- **Estrategia 3: Apertura de una tienda en Valencia.** El objetivo de esta estrategia es abrir una tienda propia de la marca La Buena Juanita en el centro de Valencia para la venta de los productos de la empresa. Con esta tienda, la empresa pretende captar nuevos clientes, fidelizar clientes y promover la marca.
- **Estrategia 6: Incrementar la presencia de la marca por España y Europa.** Con esta estrategia, la empresa busca abrir una tienda en otros países donde se ofrecen los productos de la empresa para poder aumentar con ella el número de clientes internacionales y el número de beneficios.
- **Estrategia 7: Aumentar el territorio de explotación.** Se pretende con esta estrategia buscar nuevos campos de explotación para así aumentar la producción i cubrir las necesidades de un número mayor de clientes, con el fin de aumentar los beneficios siempre y cuando se cumpla el compromiso que tiene la empresa con el 100% hecho en España y el compromiso medioambiental.

#### *4.5.2.2. Aceptabilidad de la estrategia*

La aceptabilidad de la estrategia analiza si se puede aceptar o no la estrategia para la empresa a través de los resultados que se obtienen de los distintos grupos de interés de la empresa.

Para los grupos de interés, las estrategias serán aceptables si con ellas mejora su posición y si los beneficios esperados superan los costes de implantar la estrategia.

En la siguiente figura se pueden ver los distintos criterios de aceptabilidad:



Ilustración 23. Criterios de aceptabilidad. Elaboración propia.

Grupos de interés	E2	E3	E6	E7
Clientes	SI	SI	SI	NO
Proveedores	SI	SI	NO	SI
Trabajadores	SI	SI	-	SI
Bancos	SI	SI	NO	-
Instituciones públicas	-	-	SI	-

Tabla 15. Aceptabilidad de la estrategia (filtro 2)

Tras haber realizado la tabla de los grupos de interés podemos observar que las **estrategias 6 y 7** no serán aceptadas por la mayoría de los grupos. Los clientes en la estrategia 7 mostrarían indiferencia ante la opción de aumentar el territorio de explotación de la empresa al igual que las instituciones públicas. Por otro lado en la estrategia 6, los proveedores y los bancos no estarían de acuerdo en que La Buena Juanita abriese una tienda en el extranjero, ya que, el coste de operación sería enorme y sería difícil gestionar ambas tiendas con localización diferente y también sería difícil la negociación con los proveedores.

Por otro lado, las **estrategias 2 y 3** son las aceptadas por la mayoría de los grupos, por lo tanto, serían las que se podrían llevar a cabo.

#### 45.2.3. Factibilidad de la estrategia

El análisis de la factibilidad hace referencia al análisis del funcionamiento de la estrategia dentro de la empresa en la que se va a implantar y de la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para el éxito de la estrategia.

La factibilidad pretende saber si hay posibilidad de implantación, que disponibilidad tiene la empresa de las capacidades y recursos de la misma o si el horizonte temporal se ajusta a los cambios de la empresa.

	<b>Estrategia 2</b>	<b>Estrategia 3</b>
<i>¿Posibilidad de implantación?</i>	SI	SI
<i>¿Hay capacidad de recursos físicos, humanos y financieros?</i>	SI	SI
<i>¿Cuál sería el horizonte temporal?</i>	3 meses	12 meses

Tabla 16. Factibilidad de la estrategia. Filtro 3. Elaboración propia

Las **estrategias 2 y 3** son las que han pasado ambos filtros analizados anteriormente. Son viables a partir de los recursos y capacidades que tiene La Buena Juanita. Estas estrategias son factibles, por lo que se debe de realizar el plan de acción para poderlas poner funcionamiento.

Respecto a la estrategia de **“Apertura de la tienda online”** su implantación sería factible dado que la inversión que se realizaría para crearla es mucho menor que cualquier otra inversión que implique crear una tienda física, la venta online se ve como una inversión que aportará beneficios de forma indefinida para la empresa. Y por otro lado es importante disponer de un buen sistema de venta online actualmente.



Haciendo referencia a la estrategia de **“Apertura de una tienda en Valencia”**, si bien necesitamos una inversión, creemos que la creación de una tienda en Valencia, la ciudad de la que provienen la mayoría de los clientes actuales, sería factible dado que los recursos y capacidades que tiene ahora mismo La Buena Juanita permiten introducirse en un nuevo mercado. Llevando a cabo esta estrategia, se pretende incrementar el número de clientes y promover la marca.

#### *4.5.2.4. Plan de acción de las estrategias seleccionadas.*

En primer lugar, para implantar una estrategia, se debe de realizar **la Elaboración y Priorización de los Planes de Acción**. Implantar una estrategia supone realizar una serie de acciones que permitan a la empresa conseguir la misión, la visión y los objetivos que se ha establecido.

Tenemos un total de dos estrategias para poder implantar en la empresa; **“Apertura de la tienda online”** y **“Apertura de una tienda en Valencia”**. Tras la conclusión del plan estratégico se elaborará un plan de marketing dado que ambas estrategias se han planteado para posteriormente realizar un plan de marketing.

## ESTRATEGIA 2

**Objetivo:** Apertura de una nueva página web con venta online de los productos de La Buena Juanita

**Estrategia:** Apertura de una tienda online

<b>ACCIONES</b>	<b>COSTE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>1Q</b>	<b>2Q</b>
<i>Creación de un presupuesto para la apertura de la tienda online</i>	0€	Dirección y Gerencia	Septiembre – Octubre	Revisión trimestral del cumplimiento
<i>Analizar los precios a los que se venderán los productos online</i>	0€	Dirección y Gerencia	Noviembre – Diciembre	
<i>Estudio del servicio online que ofrece la competencia</i>	0€	Dirección y Gerencia	Enero – Febrero	
<i>Contratación de un informático</i>	1.500€	Informático	Marzo- Abril	Revisión mensual de los desperfectos o compra de nuevo material
<i>Realización de la página web con servicios de venta online</i>	5.000€	Informático	Abril para la apertura a principios de Mayo	Revisión trimestral para observar el cumplimiento
<i>Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de la nueva estrategia</i>	0€	Dirección y Gerencia	Mayo – Junio	

Tabla 17. Plan de acción para estrategia 2



### ESTRATEGIA 3

**Objetivo:** Crear una tienda de la marca La Buena Juanita con la que se capten y fidelicen nuevos clientes con el aliciente de aumentar el beneficio

**Estrategia:** Apertura de una tienda especializada

ACCIONES	COSTE	RESPONSABLE	1Q	2Q
Creación de un presupuesto para la apertura de la tienda en Valencia	0€	Dirección y Gerencia	Septiembre – Octubre	Revisión trimestral del cumplimiento
Buscar el establecimiento donde se establecerá la tienda	200€	Dirección y Gerencia	Noviembre – Diciembre	
Contratación de personal necesario para el funcionamiento de la tienda	100€	Dirección y Gerencia	Enero – Febrero	
Compra del inmovilizado necesario para la tienda	15.000€	Dirección y Gerencia	Marzo- Abril	Revisión mensual de los desperfectos o compra de nuevo material
Generación de objetivos para realizar la estrategia empresarial	0€	Dirección y Gerencia	Abril para la apertura a principios de Mayo	Revisión trimestral para observar el cumplimiento
Realización de la campaña publicitaria para la apertura	600€	Dirección y Gerencia	Abril para la apertura a principios de Mayo	Realizar campañas semestrales según el cumplimiento de objetivos
Formar a los trabajadores para asegurar el mínimo de calidad de la empresa	1.500€	Dirección y Gerencia	Abril para la apertura a principios de Mayo	Formación continua por parte de la empresa
Analizar las mejoras conseguidas tras la puesta en marcha de la nueva estrategia	0€	Dirección y Gerencia	Mayo – Junio	

Tabla 18. Plan de acción para estrategia 3

#### *4.5.2.5. Conclusiones*

Concluyendo el plan estratégico de La Buena Juanita, cabe destacar que la elaboración del plan estratégico se debe al contexto tan difícil en el que nos encontramos actualmente. El entorno cambia constantemente y cada vez existen más empresas con las que competir.


La Buena Juanita es una empresa joven en el mercado que poco a poco se está consolidando y siendo más conocida que tiene por objeto consolidarse y ser una empresa referente del sector textil.

La Buena Juanita se encuentra con muchas amenazas en el entorno dado que existen muchos competidores. Por otro lado, también dispone de muchas oportunidades así como de recursos y capacidades para poder lograr sus objetivos. Pero también hemos detectado que la empresa posee debilidades tales como la poca capacidad de hacer frente a la venta online o el poco reconocimiento de la marca.

Las estrategias que se han adoptado tras el análisis estratégico son la creación y apertura de una página web con venta online y la apertura de una tienda física en la ciudad de Valencia.

Como se ha dicho anteriormente, a continuación, realizaremos un plan de marketing dado que la empresa carece de este aspecto. En el plan de marketing vamos a desarrollar soluciones para las estrategias planteadas en el plan estratégico tras analizar las cuatro herramientas clave del marketing, producto, precio, distribución y promoción. Con todo ello, buscamos complementar el plan estratégico.

Para concluir, destacar que el plan estratégico ha permitido que conozcamos todos aquellos factores que afectan de forma directa e indirecta a la empresa y que situemos la empresa en el sector.



**CAPÍTULO V: PLAN DE  
MARKETING DE LA BUENA  
JUANITA**



## CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING DE LA BUENA JUANITA

Para completar el estudio de La Buena Juanita que estamos llevando a cabo y completar el análisis estratégico, es necesario realizar un plan de marketing para la empresa. Este plan de marketing tiene como objeto analizar las estrategias extraídas del análisis anterior con el fin de aportar soluciones y mejorarlas.

El plan de marketing de La Buena Juanita se realizará a partir del análisis estratégico realizado anteriormente. No obstante se volverá a estudiar el macroentorno, centrándose directamente en la ciudad de Valencia para poder entender mejor el nuevo negocio que va a adoptar la empresa. También se estudiará de nuevo una parte del microentorno de la planificación estratégica, haciendo hincapié en el mercado en el que va a penetrar la empresa y en la competencia que tendrá la empresa en este sector.

Destacar que La Buena Juanita va a penetrar en el mercado de la moda en Valencia, una ciudad donde el mercado y la competencia se mueven en el entorno a una gran velocidad, por lo que es necesario realizar un estudio de los mismos para obtener un buen plan de marketing.

### 5.1. Macroentorno

En este apartado vamos a realizar un análisis Pest para analizar concretamente el entorno de la ciudad de Valencia.

#### **Dimensión Político-Legal**

- Los últimos años de alcaldía de Rita Barberá en Valencia, marcaron un punto de inflexión en la economía de la ciudad. La crisis económica que se vivía en ese momento hizo que aumentara el paro en la Comunidad Valenciana pero desde 2015, con el nuevo presidente y partido al mando, se consiguió disminuir la tasa de paro.
- Haciendo referencia al nivel de endeudamiento del Ayuntamiento de Valencia, en 2016 se situó en 709 millones de euros según el informe del Banco de España. Esta cifra se reduce desde el año 2005.
- Ley 1/2011, del 22 de Marzo, de la Generalitat Valenciana, por la cual se aprueba El Estatuto de Consumidores y Usuarios de la Comunidad Valenciana. [2011/3372]



Con esta ley se pretende proteger los intereses de los consumidores de la Comunidad Valenciana.

-Ley 1/2011, de 22 de Marzo, de la Generalitat Valenciana, por la cual se aprueba el Estatuto de Consumidores y Usuarios de la Comunidad Valenciana.

Esta ley pretende aprobar una serie de derechos que tendrán los consumidores de la Comunidad Valenciana. Estos derechos tratan de permitir que se realicen las diferentes actividades económicas en la Comunidad de manera eficiente y segura.

-Ley 6/2014 de Prevención, Calidad i Control Ambiental de Actividades en la Comunidad Valenciana.

El objetivo de esta ley es establecer el régimen jurídico al que se someten las actividades de las empresas de acuerdo con su potencial de incidencia ambiental.

### **Dimensión Económica:**

Desde 2015 hasta la actualidad, el PIB de la Comunidad Valenciana se mantiene en constante crecimiento. En 2015 creció un 3,6% respecto a 2014. La Comunidad Valenciana en 2017 ocupó el cuarto lugar en el ranking de PIB de las comunidades autónomas de España.

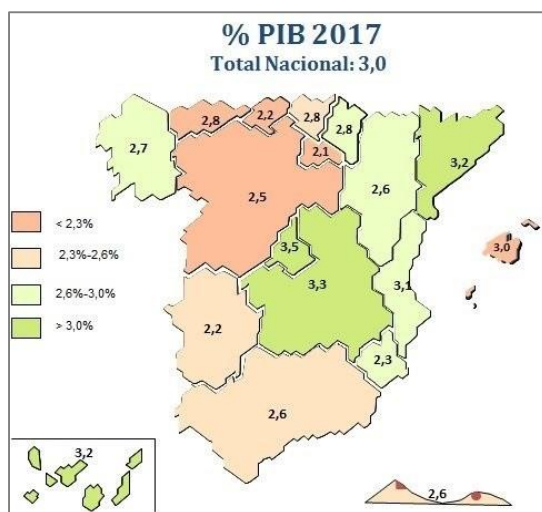


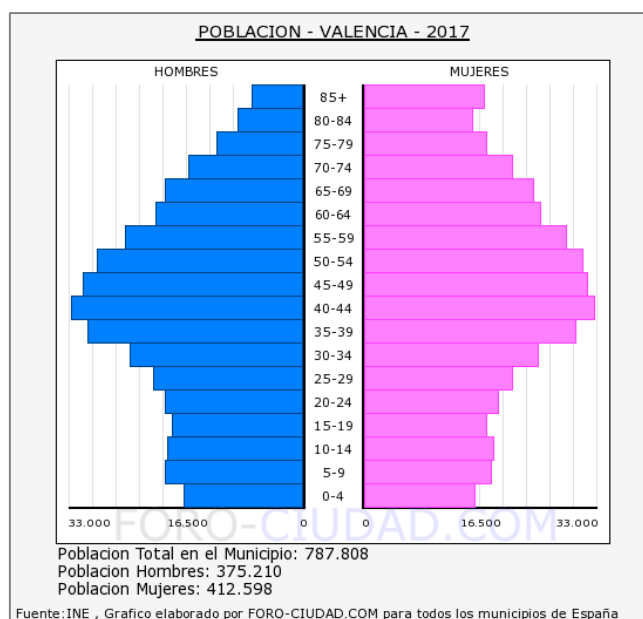
Ilustración 24. Porcentaje PIB por comunidad autónoma.

Por otro lado, el PIB per cápita de la Comunidad Valenciana nos indica al mismo tiempo que desde 2015 está creciendo, lo que significa que está aumentando también la riqueza de los ciudadanos de la Comunidad Valenciana.

**Dimensión Sociocultural:**

Desde hace unos años, Valencia sigue creciendo en número de habitantes y en popularidad en el extranjero. Es una ciudad que tiene más de un millón y medio de habitantes y es la tercera ciudad más grande de España después de Barcelona y Madrid.

En Valencia, la esperanza de vida está en un aumento progresivo junto con la reducción de la fecundidad. No obstante, estos últimos años estos datos han variado, ya que actualmente los jóvenes de la ciudad representan un 15% y la población entre 30 y 49 años representa un 31% del total de la población.



*Ilustración 25. Población Valencia en 2017.*

Por otro lado, haciendo referencia al turismo, en 2016 los principales indicadores de evolución del sector turístico, se situaron en positivo sobre la media de España. En 2017 la Comunidad Valenciana ha recibido 25 millones de turistas.

## Dimensión Tecnológica

La Comunidad Valenciana se encuentra por debajo de la media en innovación en todo el territorio español. Es una de las comunidades que menos recursos destina para el fomento del I+D.

Por otro lado, es una de las Comunidades que menos compras por internet realiza. Ocupa el tercer puesto de comunidades autónomas que menos compras por internet realiza. Es un dato un tanto negativo para el comercio electrónico de Valencia.

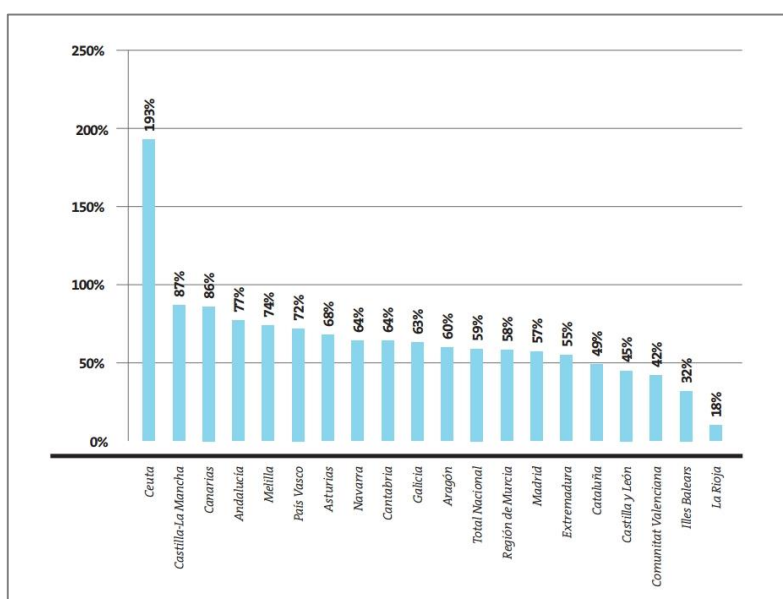


Ilustración 26. Compras online por comunidades autónomas. Fuente [reactivaonline.com](http://reactivaonline.com)

## 5.2. Microentorno (estudio de mercado y de competencia)

En este apartado vamos a realizar el estudio del microentorno ampliando la información que hemos obtenido en el plan estratégico. Este apartado tratará de analizar la competencia desde el punto de vista del marketing.

### 5.2.1. Mercado

El sector textil es el que genera más riqueza en España. La industria textil encabeza la lista de los 35 sectores más productivos en España con 81.500 millones de euros. Dentro de este sector, nos vamos a centrar en el subsector de la moda que se encuentra dentro del mismo.

El sector de la moda (ropa interior y exterior, calzado, accesorios, y textil para el hogar), desde hace unos años atrás hasta ahora ha ido en decadencia, pero el año pasado creció un 0,4%. Este

crecimiento en mayor parte fue por el aumento de compras entre los mayores de 45 años. “Así pues, las prendas de vestir (ropa interior y exterior), que concentran el 66% del gasto en moda de los españoles, han propiciado la recuperación del sector, creciendo un 3,4% en valor y un 1,8% en número de prendas compradas. El gasto en accesorios y complementos también ha aumentado un 5,3%, mientras que el calzado (-8,2%) y el textil hogar (-3,4%) han seguido en números rojos.”

Este año, en 2018, la facturación de la industria textil a principios de año, creció un 8'6% según el ICN (Índice de Cifras de Negocios) pero aun así, este sector todavía se está recuperando. Podemos añadir que el sector secundario ha perdido peso en toda Europa y en España y esto se debe a la pérdida de peso de la industria en la economía y a la cuarta revolución industrial, lo que se conoce como industria 4.0.

En la Comunidad Valenciana, la actividad industrial ocupa aproximadamente un 34% del total de la población activa y genera aproximadamente un 20% del PIB de la comunidad. Es un mercado un tanto saturado, debido al peso que tiene el sector textil en la ciudad de Valencia.

### 5.2.2. Competencia

Haciendo referencia a los competidores de la empresa, en el plan estratégico se analizaron los competidores que tiene la empresa por España que afectan al negocio y los competidores que se encuentran en Altea que es donde se localiza la boutique de La Buena Juanita.

Entre los competidores que tiene la empresa por España analizamos los más importantes de la competencia de la ciudad de Valencia, concretamente analizamos competidores de la zona de la calle Colón de Valencia, que es un lugar estratégico de donde realizar la apertura de la nueva tienda. Esta zona tiene alrededor de 30 boutiques de ropa y complementos y algunas de estas tiendas de ropa serían la competencia directa para la nueva tienda de La Buena Juanita. No obstante, en este estudio, vamos a estudiar las que supondrán una mayor amenaza para la empresa:



<b>COMPETIDOR</b>	<b>Nº Empleados</b>	<b>Ing. Explot.</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Imagen</b>	<b>Precio Medio</b>
<i>Zara</i>	15	1.723.322.779	Muy alto	Buena	30€
<i>Massimo Dutti</i>	12	7.246.950	Medio	Buena	50€
<i>Bimba y Lola</i>	8	137.706.288	Medio	Buena	80€
<i>Mango</i>	9	1.770.672.000	Muy alto	Buena	30€
<i>Brandy Melville</i>	5	904.568	Medio	Mediana	20€

Tabla 19. Competencia de La Buena Juanita

Como podemos observar, la media del número de empleados por establecimiento es de 9,8 para un buen funcionamiento de la tienda. Podemos observar como “Brandy Melville” tiene un ritmo de crecimiento menor que el de otras marcas como por ejemplo “Zara” y sabemos que es una marca joven en el mercado y que todavía no está del todo consolidada. Las marcas que presentan un mayor crecimiento son Zara y Mango, establecimientos de grandes compañías.

Por otro lado, podemos destacar que ninguna de las marcas anteriores destaca por muy buena imagen. Esto probablemente se deba a que todas forman parte de grandes compañías. Pero aunque todas tengan una buena imagen, La Buena Juanita pretende mejorarla.

Haciendo hincapié en el precio, destacamos que la media de todas está en unos 40€ por lo que creemos que no habrá problema a la hora de fijar los precios de los productos de La Buena Juanita por su condición de calidad.

Como conclusión, destacamos que todas las tiendas de ropa analizadas forman parte de grandes compañías y todas ellas producen sus prendas de vestir en países extranjeros y no están concienciadas con el medio ambiente a la hora de producir. Ninguna parte del 100% hecho en España y en la Comunidad Valenciana. Para La Buena Juanita este hecho puede ser una oportunidad dado que ninguna de las tiendas de la calle Colón de Valencia presenta las mismas características.

### 5.3. Objetivos del marketing

Existen dos tipos de objetivos que se pueden establecer en el marketing, **objetivos cuantitativos**, que son económicos y normalmente se pueden alcanzar a corto plazo o los **objetivos cualitativos** que se centran en la imagen, repercusión en el mercado, posicionamiento, etc. El siguiente plan de marketing será para realizar a un año vista.

#### Objetivos cuantitativos:

- Obtener unos ingresos por venta de los productos el primer año de 200.000€.
- Aumentar las visitas y las ventas de la página web un 30% por publicidad de la tienda.

#### Objetivos cualitativos:

- Mejorar el posicionamiento de la empresa en el sector teniendo notoriedad en Valencia
- Dar visibilidad de la empresa
- Tener una imagen de empresa positiva y con buena reputación
- Tener alta satisfacción de los clientes

### 5.4. Segmentación y posicionamiento

Entre los posibles segmentos de mercado se encuentran las personas residentes en Valencia o vecinos de la localidad que aprovechan los fines de semana o tiempo libre para hacer sus compras, se espera que los clientes de La Buena Juanita Valencia sean personas que les guste comprar prendas de vestir 100% hechas en España y con el diseño que presentan las prendas de vestir de la misma. El tipo de cliente que se espera captar para La Buena Juanita son mujeres de entre 25 – 45 años que compren ropa para ellas o sus hijos pequeños con un poder adquisitivo medio-alto.

En el plan de marketing que estamos realizando, nos centraremos en este perfil de cliente.

Para calcular el posicionamiento de la marca, vamos a tener en cuenta dos ventajas competitivas que nos van a diferenciar de los aspectos más comunes que poseen los competidores.



#### 5.4.1. Producto

Las prendas de vestir que diseña y confecciona La Buena Juanita, son prendas de vestir diseñadas y producidas en España, con tejidos que reducen la contaminación medioambiental. Son prendas de vestir confeccionadas una a una, por lo que cada prenda de vestir es única y personal. Los tejidos con los que cuenta La Buena Juanita son de calidad así como las prendas de vestir que confecciona.



Imagen 15. Modelos de La Buena Juanita



Las prendas de vestir que produce La Buena Juanita se diferencian del resto porque presentan una ventaja competitiva, ya que los productos de La Buena Juanita son 100% hechos en España y todos ellos con tejidos producidos reduciendo la contaminación medioambiental.

#### 5.4.2. Imagen

La imagen de La Buena Juanita en la provincia de Alicante es significativa, dado que la zona de Alicante siempre ha sido una zona industrial donde lo que más se producía era textil y ahora no quedan a penas empresas. Con el paso del tiempo, La Buena Juanita ha conseguido consolidarse en Altea y en la zona y prevé poder hacerlo también en Valencia.

La apertura de la tienda en Valencia será en una zona estratégica, donde se encuentran la mayoría de las boutiques de ropa y comercios de moda. La Buena Juanita ha elegido la Calle Colón para abrir su nueva tienda.



*Imagen 16. Calle Colón (Valencia)*

En este local se quiere realizar una reforma tanto exterior como interior, para focalizarla a la promoción de la página web de La Buena Juanita por lo tanto la empresa va a apostar por la imagen de la tienda.

La Buena Juanita quiere presentarse al público en su nueva tienda en Valencia con un ambiente familiar y tradicional. Con esta estrategia de imagen se pretende que el cliente se sienta cómodo en la tienda y respaldado por los trabajadores de ésta para poder captar un mayor número de clientes y poder fidelizarlos para incrementar el número de ventas.



### 5.4.3. Estrategia general de posicionamiento

En este apartado decidiremos que enfoque quiere seguir la empresa en cada una de las líneas. En este caso depende de la línea de productos para la tienda de Valencia.

	<i>Más</i>	<i>Precio</i>	<i>Menos</i>
<i>Más</i>	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
<i>Calidad</i>	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
<i>Menos</i>	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por menos

Tabla 20. Estrategia de posicionamiento de los productos de la tienda de Valencia de La Buena Juanita

La empresa va a adoptar una estrategia de posicionamiento de más por más para sus productos que comercializará en la página web y en la tienda de Valencia, dado que son productos confeccionados y diseñados uno a uno y hechos a medida en caso que se necesite. La Buena Juanita se ajusta a cada cliente. Por lo tanto, se puede destacar que la calidad que ofrecerán los productos de La Buena Juanita, estará muy por encima de la calidad de los productos de la competencia, por ello la empresa ofrecerá los productos a un precio ligeramente elevado que alguna competencia.

## 5.5. Marketing Mix

En este apartado, vamos a realizar el desarrollo de las “7P” para nuestro plan de marketing.

### 5.5.1. Producto

La Buena Juanita dispone de una línea de productos de entrada para la apertura de la tienda de Valencia. En la nueva tienda, estarán disponibles todos los productos de la colección presente y además la empresa ofrecerá a los clientes un servicio personalizado si éstos lo desean.

El funcionamiento de la nueva tienda en Valencia será como el funcionamiento de una boutique de ropa de alta costura con la diferencia que el trato de las dependientas de La Buena Juanita será más familiar y tradicional.

La Buena Juanita a partir de su apertura abrirá la tienda desde las 10:00 de la mañana hasta las 22:00 horas de la noche. Este horario será de lunes a sábado, aunque los domingos que la ley lo permita, la tienda abrirá de 10:00 a 15:00 horas de la tarde.

Las prendas de vestir que se venderán en La Buena Juanita Valencia, serán todo tipo de prendas de vestir para mujeres y su versión en mini. Los productos irán desde camisetas, camisas, jerséis, sudaderas, faldas, pantalones... etc. hasta sombreros, bolsos y accesorios. Todos diseñados y confeccionados por La Buena Juanita y hechos en la misma Comunidad Valenciana.



*Imagen 17. Modelos de La Buena Juanita*

La empresa dispone de logotipos reconocidos por el mercado debido a la fama de sus prendas de vestir por la zona. Por lo tanto La Buena Juanita, mantendrá sus logotipos para la nueva tienda y los reforzará dándole importancia en la tienda. A continuación podemos ver los logotipos con los que cuenta actualmente la empresa.



La Buena Juanita principalmente cuenta con este logotipo que es el que utiliza en sus bolsas para entregar las compras y en los envoltorios de regalo o que utiliza para proteger al producto. En este logotipo se identifica el nombre de la empresa.



*Imagen 18. Primer logo de La Buena Juanita*

Por otro lado, la empresa también dispone de este logotipo que utiliza en algunos de los diseños de sus camisetas, en las etiquetas de las prendas de vestir y a modo abreviación del anterior.



*Imagen 19. Segundo logo de La Buena Juanita*

En las redes sociales, por ahora La Buena Juanita tiene este siguiente imagen como foto de perfil con el fin intentar representar el anterior pero adaptándolo para Facebook e Instagram.



*Imagen 20. Logo que utiliza La Buena Juanita en redes sociales*

### 5.5.2. Precio

La estrategia de precios actual que tiene La Buena Juanita, está basada en los precios de la competencia, es decir, ofrece precios adecuados a la calidad del producto y que se parecen a los de la competencia pero con un ligero aumento debido a la calidad de los productos y el trabajo que conlleva diseñarlos y confeccionarlos. Se puede mantener esta estrategia de precios dado que, la empresa es la que diseña y confecciona las prendas de vestir de La Buena Juanita.

En la siguiente tabla podemos hacernos una idea de los precios que establece La Buena Juanita, aunque hay prendas de vestir que puedan estar por encima de ese precio o por el contrario, por debajo.

Prenda	Precio
Camiseta	40€
Vestido	60€
Pantalón	50€
Falda	50€
Camisas	40€
Complementos	20€

Tabla 21. Precio medio de algunas de las prendas de vestir de La Buena Juanita

En La Buena Juanita se cree que es mejor seguir adoptando esta estrategia de precios, ya que se basa en los precios de la competencia.

### 5.5.3. Comunicación

Las redes sociales son la principal vía de comunicación de La Buena Juanita, a través de Facebook e Instagram la empresa se comunica con el entorno y se da a conocer. Todas las semanas La Buena Juanita publica fotos o noticias sobre la empresa en sus redes sociales.

La nueva estrategia de comunicación de La Buena Juanita se basará en:

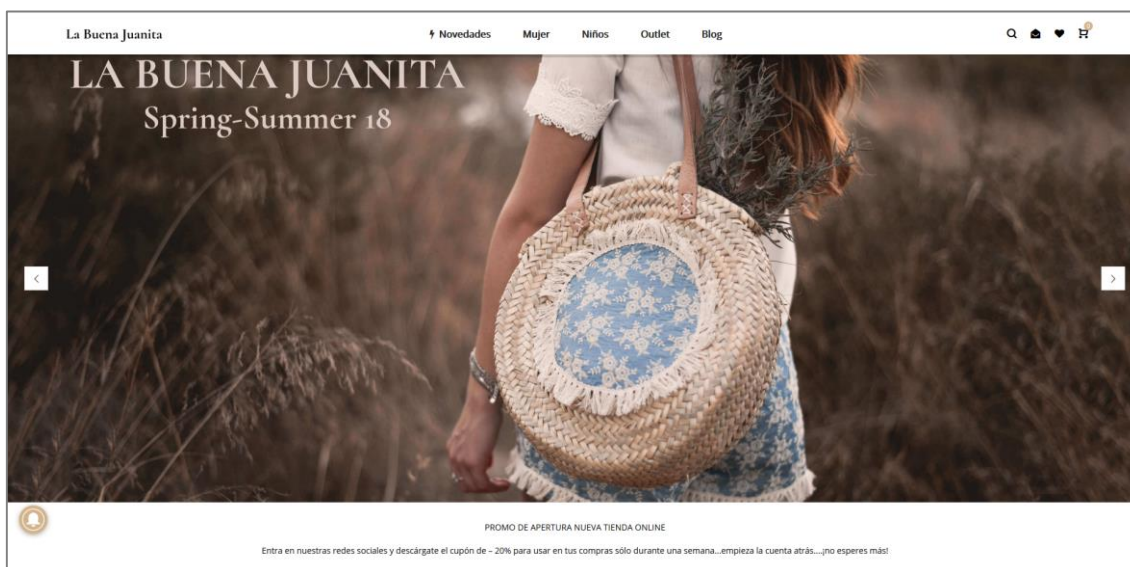


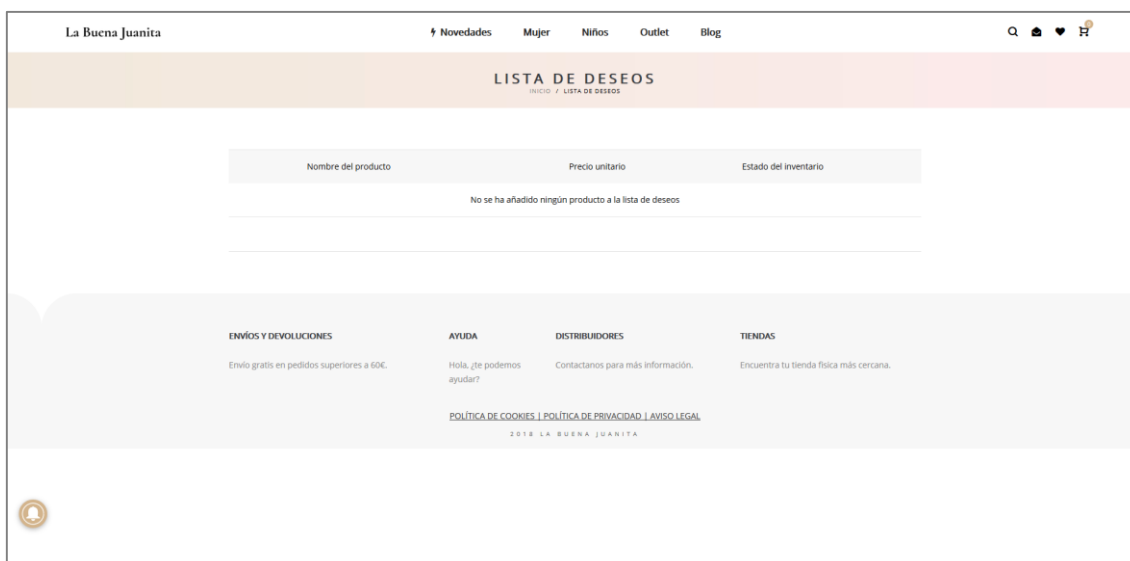
### **Venta personal:**

A través de la tienda de Altea, La Buena Juanita ofertará una atención al cliente personalizada e informará a los clientes de las novedades que presentará la tienda. Por otro lado, cada venta que se realice en la tienda de Altea, se pasará a registrar todos los datos del cliente que realice la compra en un sistema CRM, se implantará este sistema para conocer el público objetivo.

### **La nueva página web:**

A partir de la nueva página web, los clientes podrán comprar en ella e informarse de otros puntos de venta físicos. En ella, los clientes podrán localizar la tienda de Altea y la de Valencia. La página web junto con las redes sociales, será el principal medio de comunicación de la empresa y el más importante.





*Imagen 21. Página web de La Buena Juanita*

Como podemos observar en las imágenes anteriores, la nueva página web que presenta La Buena Juanita muestra una imagen actual y visual que da una buena imagen para realizar la compra de los productos. Presenta un diseño claro donde los clientes fácilmente podrán identificar los puntos de venta físicos y las novedades que ofrece La Buena Juanita, así como la forma de ponerse en contacto con la empresa. Se pretende que la página web de la empresa sea el principal comercial de la empresa y por lo tanto esta sección de **“contacta con nosotros”** es muy importante, dado que se encuentra operativa todo el día durante todo el año.

Otra novedad que presentará La Buena Juanita es el **blog** en su página web. En el blog, cualquier cliente podrá escribir su opinión para mejorar los productos o la atención al cliente de La Buena Juanita. También se publicarán artículos relacionados con la empresa y sus productos para poder interactuar más con el cliente o las personas que visiten el blog.

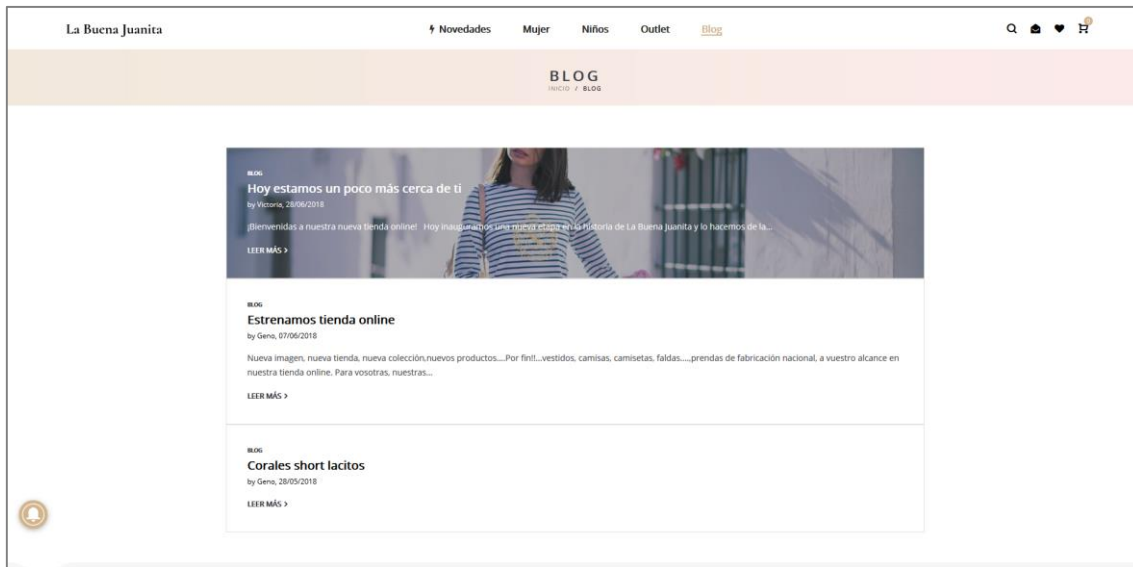


Imagen 22. Página web de La Buena Juanita

Para La Buena Juanita, tener presencia en las redes sociales es un factor clave a la hora de encontrar nuevos clientes y de hacer branding. En las redes sociales, la empresa tiene un fuerte posicionamiento, puesto que en Facebook e Instagram publica frecuentemente noticias, novedades, sus productos, próximas ofertas etc.



Imagen 23. Facebook de La Buena Juanita

Facebook se gastará como medio principal para la promoción de sus productos y dar a conocer la marca dado que la mayoría de las clientas usa Facebook.



Tanto en Facebook como en Instagram, se buscará tener seguidores para poder convertirlos en clientes una vez vean lo que La Buena Juanita ofrece. En Instagram nos centraremos más en los comentarios que dejen escritos los clientes y a partir de estos, se realizarán sorteos de alguno de los productos de la tienda para los clientes más habituales y con más interacción en Instagram.

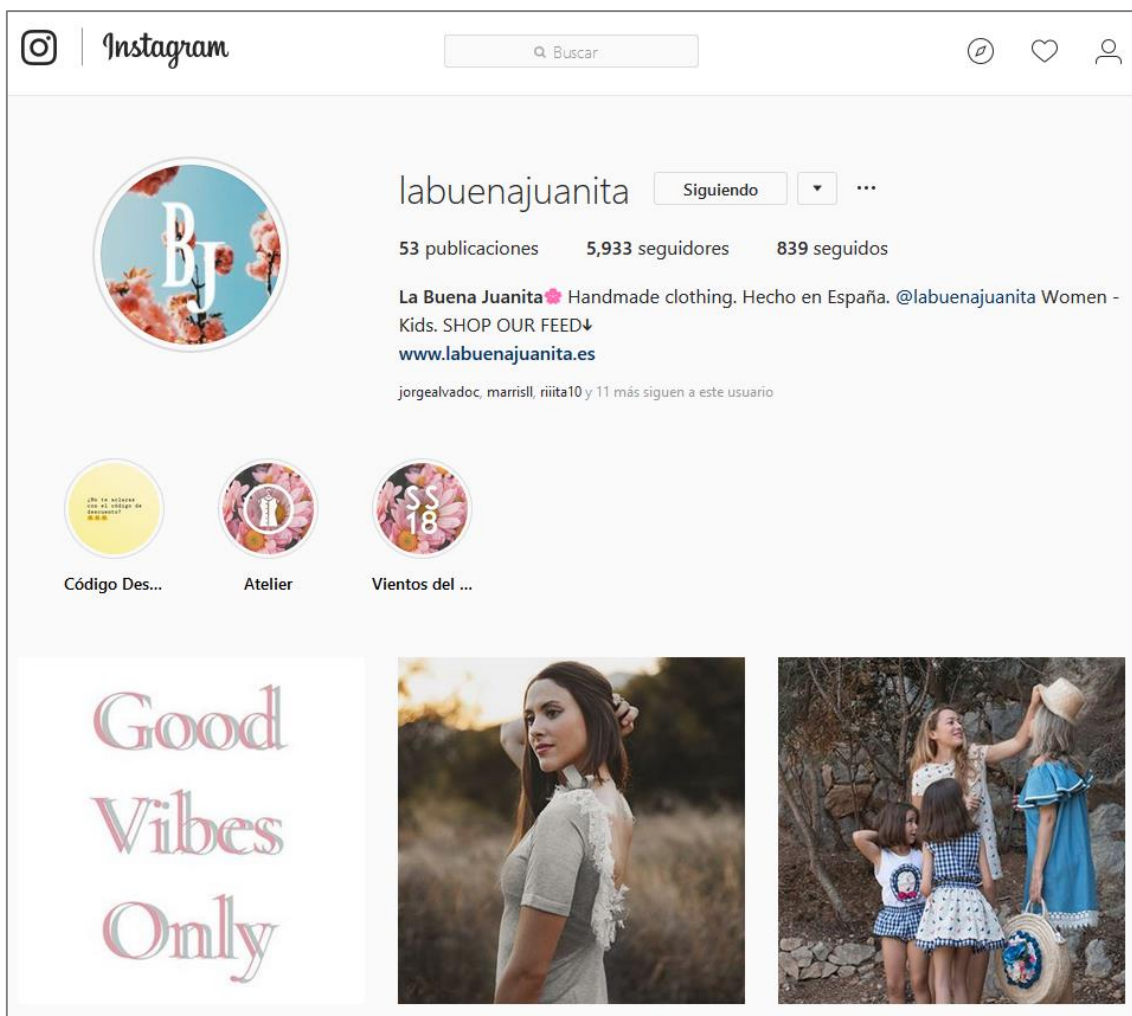


Imagen 24. Instagram de La Buena Juanita

#### 5.5.4. Distribución

Haciendo referencia al apartado de distribución de la tienda y de la página web, en primer lugar destacar que la tienda de Valencia se localizará en la Calle Colón de Valencia.

Se ha elegido esta ubicación debido a la popularidad que tiene entre el mercado. Es una calle donde se sitúan la mayoría de los grandes comercios de la ciudad de Valencia y donde se encuentran la mayoría de las tiendas de la competencia.



*Imagen 25. Mapa de la Calle Colón en Valencia*

La Buena Juanita Valencia va a seguir un modelo de distribución directa, puesto que en la tienda se distribuirán directamente los productos al consumidor final sin ningún intermediario. Para la empresa la venta directa aporta algunas ventajas frente a las ventas por la página web, la venta directa le permitirá conocer la satisfacción del cliente al instante y saber si el servicio que se está dando al cliente es adecuado o no al instante.

Por otro lado, la página web sí que precisará de un intermediario para la entrega del producto final al consumidor. La Buena Juanita, contratará una empresa de logística que se dedique a realizar este tipo de servicios. La empresa pretende realizar la entrega de pedidos 48 horas después de haber realizado la compra el cliente a través de la web. Para La Buena Juanita es importante la rapidez con la que se sirven los productos, ya que de esta forma el cliente quedará más satisfecho.

Haciendo referencia al merchandising de la tienda, La Buena Juanita quiere apostar por la animación interna y externa de la nueva tienda.

Para la animación interna de la nueva tienda, La Buena Juanita quiere apostar por el marketing sensorial. El establecimiento tendrá una clara ambientación en el mundo de la moda y en Altea, el pueblo de origen de la empresa y de las directivas. En primer lugar, dentro de la tienda de La Buena Juanita, se percibirá una suave aroma agradable de mar y playa, popular en la localidad de Altea que tiene una larga costa con diversas playas. Con esta aroma se busca que el cliente tenga la sensación de que es verano todo el año y de que se encuentra en la playa relajado.

La música tendrá un tono relajado y acorde con el aroma de la tienda, para que el cliente se sienta muy identificado con el estilo bohemio y veraniego que presenta Altea.

La decoración interna seguirá la línea de la temática que se ha descrito anteriormente, la tienda presentará un ambiente claro y limpio. En el establecimiento habrán colgadas algunas de las mejores fotos tomadas de las modelos con las prendas de vestir de La Buena Juanita en el casco antiguo de Altea. El mobiliario de la tienda tendrá un estilo entre vintage y moderno como se pudo observar en las imágenes de la tienda de Altea en el capítulo III.

### 5.5.5. Procesos

En este apartado fijaremos unos procesos estándares de servicio para el buen funcionamiento de La Buena Juanita Valencia. En el siguiente esquema se puede observar el seguimiento que tendrá el cliente cuando acuda a la nueva tienda.



Ilustración 27. Procesos a seguir por las dependientas de la tienda

Tras observar los procesos descritos anteriormente, destacamos que como son intangibles, es difícil describirlos y comunicarlos. Por lo que para la empresa es importante que los empleados proporcionen el servicio adecuado y participen con el cliente si este lo desea.



### 5.5.6. Evidencia física

En este apartado, mostraremos la evidencia física de la tienda de La Buena Juanita en Valencia.



*Imagen 26. Tienda de La Buena Juanita en Valencia*

En estas imágenes podemos observar como la tienda presenta una imagen limpia y clara y como la empresa transmite todo lo descrito anteriormente. Aunque estas imágenes serían solo una idea, faltaría introducirle a la tienda toda la línea de ropa de la marca y algunos detalles más.

### 5.5.7. Personas

Los empleados de la tienda serán el principal activo de La Buena Juanita Valencia, la selección del personal es importante dado que uno de nuestros objetivos es transmitir una buena imagen y de calidad.

Para el proceso de selección, necesitaremos un perfil claro y conciso de trabajadores: personas extrovertidas, simpáticas y dinámicas, que tengan experiencia en la atención al cliente y cara al



público. Los empleados deberán de dominar el castellano, valenciano y el inglés. Se valorará mucho el tema de idiomas, puesto que es importante para tener una buena comunicación con clientes extranjeros.

Por otro lado, La Buena Juanita se preocupará de tener a sus trabajadores motivados y estos dispondrán de un sueldo de acuerdo a las horas que realicen y remunerados de una manera óptima para que permanezcan motivados.

Antes de empezar a trabajar, los trabajadores recibirán toda la información necesaria sobre los productos de la empresa para que puedan dar un buen servicio a los clientes. Y también estarán preparados para interactuar con clientes descontentos.



## 5.6. Plan de acción

A partir del análisis anterior, se van a proponer todas las estrategias que se pueden aplicar para conseguir los objetivos establecidos

	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	PERIODO
<b>Producto</b>	Creación de servicio de boutique	Gerencia	01/09/2018)- (31/08/2019)
<b>Precio</b>	Creación del catálogo de productos con el precio	Gerencia	01/09/2018)- (31/09/2018)
<b>Comunicación</b>	Creación de la página web y anuncios en redes	Gerencia	01/012/2018) -(31/04/2019)
<b>Distribución</b>	Creación del plan de distribución interna Creación del plan de publicidad en el lugar de venta Realización del Marketing sensorial	Gerencia	01/09/2018)- (31/05/2019)
<b>Procesos</b>	Establecer los estándares de servicio	Gerencia	01/09/2018)- (31/06/2019)
<b>Evidencia Física</b>	Diseño del local Diseño de la página web	Gerencia	01/09/2018)- (31/06/2019)
<b>Personas</b>	Selección de personal	Gerencia	01/09/2018)- (31/06/2019)

Tabla 22. Definición de estrategias para el plan de marketing La Buena Juanita.

Como se puede observar en la tabla anterior, al ser una empresa pequeña, la gerencia es la que se encarga de poner en marcha toda la estrategia y llevarla a cabo.

Podemos observar como toda la estrategia de implantar la nueva tienda en Valencia está planteada a un año vista como está definido el plan de marketing.

Por otro lado, para la empresa sería ideal contar con una persona con conocimientos de marketing en la tienda para poder aportar ideas para mejorar y aumentar las ventas del producto y sobre todo aportar valor añadido a los clientes.

## 5.7. Análisis de la viabilidad económica

En este apartado se mostrarán los diferentes escenarios de los que dispondrá la empresa para recuperar los costes de inversión.

### 5.7.1. Escenario pesimista

Este escenario nos muestra la recuperación de la inversión desde un entorno pesimista, es decir, desde un punto de vista donde los ingresos de explotación de la página web y de la nueva tienda en Valencia son menores a los esperados.

<i>Escenario pesimista</i>			
<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Resultado 1er año</b>	<b>Resultado 2º año</b>
<b>Ingresos</b>	Ingresos por ventas	150.000€	190.000€
	Alquiler del local	30.000€	30.000€
	Salarios de los trabajadores	96.000€	96.000€
	Gastos de contratación del personal	800€	0€
<b>Costes</b>	Remodelación del establecimiento	10.000€	0€
	Compra inmovilizado	7.000€	0€
	Realización actividades comerciales	1.000€	1.000€
	Fabricación del producto	5.000€	5.000€
	Cursos de formación para los trabajadores	1.000€	200€
	<i>Resultado</i>		-800€

*Tabla 23. Escenario pesimista*

Como podemos observar en la tabla anterior, el primer año en un escenario pesimista obtendríamos pérdidas, sería normal, dado que el primer año la inversión es mucho mayor que el resto de años. Por otro lado cabe destacar que observamos que la apertura de la nueva página web y de la tienda en Valencia de La Buena Juanita, tiene potencial para tener más beneficios.



### 5.7.2. Escenario realista

En este apartado, intentaremos mostrar de forma realista, los resultados que obtendría La Buena Juanita, es decir, mostraremos la tabla con los ingresos esperados.

**Escenario realista**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Resultado 1er año</b>	<b>Resultado 2º año</b>
<b>Ingresos</b>	Ingresos por ventas	200.000€	250.000€
	Alquiler del local	30.000€	30.000€
	Salarios de los trabajadores	96.000€	96.000€
<b>Costes</b>	Gastos de contratación del personal	800€	0€
	Remodelación del establecimiento	10.000€	0€
	Compra inmovilizado	7.000€	0€
	Realización actividades comerciales	1.000€	1.000€
	Fabricación del producto	5.000€	5.000€
	Cursos de formación para los trabajadores	1.000€	200€
	<i>Resultado</i>	49.200€	117.800€

*Tabla 24. Escenario realista*

En esta tabla podemos observar que desde el primer año de apertura de ambas, La Buena Juanita obtendría beneficios.

Cabe destacar que nos centraremos en este escenario, dado que es el más realista y el más probable. Tendremos en cuenta en todo momento los gastos fijos y variables de ambas tiendas.



### 5.7.3. Escenario optimista

Por último, en este apartado, observaremos como serían los resultados de La Buena Juanita en ambas tiendas siendo optimistas, es decir, en un escenario donde los ingresos por ventas serían más elevados a los esperados.

<i>Escenario optimista</i>			
<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Resultado 1er año</b>	<b>Resultado 2º año</b>
<b>Ingresos</b>	Ingresos por ventas	300.000€	350.000€
	Alquiler del local	30.000€	30.000€
	Salarios de los trabajadores	96.000€	96.000€
	Gastos de contratación del personal	800€	0€
<b>Costes</b>	Remodelación del establecimiento	10.000€	0€
	Compra inmovilizado	7.000€	0€
	Realización actividades comerciales	1.000€	1.000€
	Fabricación del producto	5.000€	5.000€
	Cursos de formación para los trabajadores	1.000€	200€
	<i>Resultado</i>	149.200€	217.800€

*Tabla 25. Escenario optimista*

En la tabla anterior, observamos que el resultado obtenido es muy elevado y que probablemente no ocurra lo que aparece en este escenario, por lo menos en los primeros años. Los planes actuales para la empresa, no se centraran en este escenario.



## 5.8. Estimación objetivo

En la siguiente tabla vamos a realizar una estimación en el caso de conseguir el objetivo principal establecido en las estrategias estudiadas anteriormente, es decir, en la tienda online y en la tienda física de Valencia.

El objetivo es aumentar las visitas y las ventas en la página web y en la tienda de Valencia.

<b>Objetivo: Aumentar visitas y ventas</b>		
	<b>Visitas</b>	<b>Ingresos</b>
<b>Antes</b>	40.000	200.000€
<b>Después</b>	44.000	220.000€
<b>Variación</b>	<b>4.000</b>	<b>20.000€</b>

Tabla 26. Variación del objetivo principal

Como podemos observar en la tabla anterior, la empresa ha estimado que podrá fidelizar a un 10% de los clientes de la nueva tienda.

Por lo tanto estamos frente a una variación de 4.000 visitas anuales más que anteriormente con la apertura de la nueva tienda. Por otro lado, los ingresos también se estima que aumentarán a unos 220.000€, creando una variación de 20.000€.

Para concluir, cabe destacar que tras analizar esta variación creemos que la tienda cumplirá claramente el objetivo principal establecido.



CAPÍTULO VI:  
CONCLUSIONES Y LÍNEAS  
FUTURAS



## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y LINEAS FUTURAS

Tras haber realizado este proyecto de final de grado sobre la empresa “La Buena Juanita”, en primer lugar, cabe destacar que la elaboración de un plan estratégico y de marketing empresarial para la empresa nos ha permitido conocer exactamente la posición en la que se encuentra en el mercado y elaborar unas soluciones para la problemática de la empresa que conseguirán aumentar sus beneficios.

En segundo lugar, con el estudio de mercado del sector textil, hemos conseguido detectar amenazas y oportunidades en el entorno. En este apartado, hemos analizado las posibilidades de mejora para la empresa con las oportunidades que presenta el sector textil y junto con el plan de marketing hemos llevado a cabo las estrategias que debería de seguir la empresa. Para conseguir aumentar sus beneficios.

Para realizar este proyecto hemos utilizado las herramientas plan estratégico y de marketing en las cuales hemos hecho un análisis y una definición de estrategias a seguir por parte de la empresa. En este caso la estrategia que ha seguido la empresa ha sido la apertura de una tienda online y una tienda física en Valencia.

Finalmente con la elaboración de un plan de acción, se detectarán las tareas que se deben de llevar a cabo para conseguir el éxito de la implantación de las estrategias.

La estrategia de la apertura de la tienda online, se pondría en funcionamiento en un plazo de 6 meses aproximado y la estrategia de la apertura de la tienda en Valencia en un plazo de 1 año aproximadamente. Las dos juntas tendrían un coste de 150.000€ aproximadamente.

En conclusión, con este proyecto se espera haber conseguido mejorar la situación actual de la empresa y que sirva poder tomar decisiones futuras.

A photograph of two young girls standing outdoors. They are both wearing vibrant, multi-colored dresses with intricate floral and geometric patterns. The girl on the right has her arm around the girl on the left, who is holding a small wicker basket. The background is a blurred, light-colored wall.

# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFIA

Para realizar el capítulo II de este proyecto, se han consultado los siguientes libros:

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid

CAPÓ VICEDO, JOSEP. (2016): *Estrategia y Diseño de la Organización*. UPV.

Respecto a las páginas web consultadas, se han consultado:

- DATOS MACRO. Visitado 13/06/2018. <https://www.datosmacro.com/smi/espana>
- ELPAÍS. Visitado 01/05/2018  
[https://elpais.com/economia/2018/04/27/actualidad/1524828101\\_395883.html](https://elpais.com/economia/2018/04/27/actualidad/1524828101_395883.html)
- INFORME DE SOSTENIBILIDAD. Visitado 5/04/2018  
<https://www.cienciasambientales.com/es/noticias-ambientales/2018-obligatorio-empresas-informe-sostenibilidad-15261>
- BOLSA MANIA. Visitado 26/04/2018  
<http://www.bolsamania.com/noticias/economia/el-sector-textil-sigue-creciendo-en-espana-factura-18012-millones-de-euros-en-2016--2707200.html>
- Dimensión tecnológica. Visitado 10/06/2018.  
<http://www.elpais.com.co/economia/novedades-tecnologicas-en-el-sector-de-la-confeccion.html>
- El Economista. Visitado 10/06/2018.  
<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8822469/12/17/Economia-Empresas-El-gasto-de-innovacion-tecnologica-crecio-un-13-en-2016-hasta-los-13967-millones.html>

Para la información de la empresa, La Buena Juanita, se han hecho varias visitas a la misma y las directivas de la empresa han facilitado la información aportada en este estudio.

Para el análisis externo del plan estratégico, la fuente que más se ha consultado ha sido el INE (Instituto Nacional de Estadísticas).



Finalmente, para los datos financieros necesarios de todas las empresas estudiadas, se han extraído los datos del SABI.



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1; LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA. ELABORACIÓN PROPIA .....	17
ILUSTRACIÓN 2. MATRIZ DE ANSOFF. ELABORACIÓN PROPIA .....	18
ILUSTRACIÓN 3. LAS ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. ELABORACIÓN PROPIA .....	21
ILUSTRACIÓN 4. EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO MARKETING. ELABORACIÓN PROPIA .....	23
ILUSTRACIÓN 5. TIPOS DE RELACIONES.....	26
ILUSTRACIÓN 6. FASES DE UN PLAN DE MARKETING. JOSE VICENTE TOMAS MIQUEL, 2017 .....	27
ILUSTRACIÓN 7. TIPOS DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING. ELABORACIÓN PROPIA .....	28
ILUSTRACIÓN 8. PASOS PARA LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN, TARGETING Y POSICIONAMIENTO. TOMÀS MIQUEL, 2017	29
ILUSTRACIÓN 9. TIPOS DE ACCIONES SOBRE CADA VARIABLE DEL MARKETING MIX. ELABORACIÓN PROPIA.....	29
ILUSTRACIÓN 10. NIVELES DEL ENTORNO. ELABORACIÓN PROPIA .....	45
ILUSTRACIÓN 11: VARIABLES CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS PEST. ELABORACIÓN PROPIA.....	46
ILUSTRACIÓN 12. SMI EN ESPAÑA. ELABORACIÓN PROPIA .....	47
ILUSTRACIÓN 13. EL NÚMERO DE PARO REGISTRADO EN ABRIL DE 2018. MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL .....	49
ILUSTRACIÓN 14. EVOLUCIÓN DE LAS DIFICULTADES ECONÓMICAS DE LOS HOGARES. FUENTE: INE.....	51
ILUSTRACIÓN 15. EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS MEDIOS POR HOGAR Y POR PERSONA. FUENTE: INE .....	52
ILUSTRACIÓN 16. NIVEL DE FORMACIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA POR GRUPOS DE EDAD. UNIDADES: PORCENTAJE. FUENTE: ESTADÍSTICAS DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN. EUROSTAT .....	53
ILUSTRACIÓN 17. ENCUESTA SOBRE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS 2016. ELABORACIÓN PROPIA. FUENTE: INE .....	55
ILUSTRACIÓN 18. MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS. ELABORACIÓN PROPIA.....	63
ILUSTRACIÓN 19. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. ELABORACIÓN PROPIA. ....	64
ILUSTRACIÓN 20. LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA. ....	74
ILUSTRACIÓN 21. MATRIZ F/D. ELABORACIÓN PROPIA. ....	79
ILUSTRACIÓN 22. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS. ELABORACIÓN PROPIA.....	86
ILUSTRACIÓN 23. CRITERIOS DE ACEPTABILIDAD. ELABORACIÓN PROPIA. ....	90
ILUSTRACIÓN 24. PORCENTAJE PIB POR COMUNIDAD AUTÓNOMA.....	98
ILUSTRACIÓN 25. POBLACIÓN VALENCIA EN 2017. ....	99
ILUSTRACIÓN 26. COMPRAS ONLINE POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. FUENTE REACTIVAONLINE.COM .....	100
ILUSTRACIÓN 27. PROCESOS A SEGUIR POR LAS DEPENDIENTAS DE LA TIENDA .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE ALTEA. ELABORACIÓN PROPIA. FUENTE: DIPUTACIÓN DE ALICANTE. ....	54
TABLA 2. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	58
TABLA 3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS DIMENSIONES DEL ENTORNO. ....	59
TABLA 4. GRUPOS ESTRATÉGICOS. ELABORACIÓN PROPIA .....	62
TABLA 5. COMPARACIÓN COMPETIDORES ACTUALES .....	66
TABLA 6. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES 5 FUERZAS DE PORTER.....	73
TABLA 7. LISTADO DE RECURSOS. ELABORACIÓN PROPIA. ....	75
TABLA 8. LISTADO DE CAPACIDADES. ELABORACIÓN PROPIA .....	76
TABLA 9. PERFIL ESTRATÉGICO RESPECTO AL COMPETIDOR ACTUAL. ELABORACIÓN PROPIA.....	78
TABLA 10. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA. ELABORACIÓN PROPIA.....	80
TABLA 11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL ANÁLISIS INTERNO. ELABORACIÓN PROPIA. ....	81
TABLA 12. MATRIZ DAFO. FUENTE: CAPÓ VICEDO, JOSEP (2016): ESTRATEGIA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN. ....	84
TABLA 13. MATRIZ DAFO LA BUENA JUANITA. ELABORACIÓN PROPIA.....	85
TABLA 14. AJUSTE DE LAS ESTRATEGIAS. ....	88
TABLA 15. ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA (FILTRO 2) .....	90
TABLA 16. FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA. FILTRO 3. ELABORACIÓN PROPIA.....	91
TABLA 17. PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIA 2 .....	93



TABLA 18. PLAN DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIA 3 .....	94
TABLA 19. COMPETENCIA DE LA BUENA JUANITA .....	102
TABLA 20. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE LA TIENDA DE VALENCIA DE LA BUENA JUANITA.....	106
TABLA 21. PRECIO MEDIO DE ALGUNAS DE LAS PRENDAS DE VESTIR DE LA BUENA JUANITA .....	109
TABLA 22. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE MARKETING LA BUENA JUANITA. ....	118
TABLA 23. ESCENARIO PESIMISTA .....	119
TABLA 24. ESCENARIO REALISTA.....	120
TABLA 25. ESCENARIO OPTIMISTA .....	121
TABLA 26. VARIACIÓN DEL OBJETIVO PRINCIPAL .....	122

## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1. LA BUENA JUANITA ALTEA .....	34
IMAGEN 2. TIENDA DE LA BUENA JUANITA EN ALTEA.....	36
IMAGEN 3. TIENDA DE LA BUENA JUANITA EN ALTEA.....	36
IMAGEN 4. TIENDA DE LA BUENA JUANITA EN ALTEA.....	37
IMAGEN 5. TIENDA DE LA BUENA JUANITA EN ALTEA.....	37
IMAGEN 6. MODELOS CON LAS PRENDAS DE LA BUENA JUANITA.....	40
IMAGEN 7. MODELOS CON LAS PRENDAS DE VESTIR DE LA BUENA JUANITA EN ALTEA .....	41
IMAGEN 8. MODELOS CON PRENDAS DE VESTIR DE LA COMPETENCIA TUTTO PICCOLO .....	67
IMAGEN 9. MODELOS CON PRENDAS DE VESTIR DE LA COMPETENCIA NANOS.....	68
IMAGEN 10. MODELOS CON LAS PRENDAS DE VESTIR DE LA COMPETENCIA BIMBA&LOLA .....	69
IMAGEN 11. MODELO CON LAS PRENDAS DE VESTIR DE LA COMPETENCIA ZARA .....	70
IMAGEN 12. MODELOS CON LAS PRENDAS DE VESTIR DE LA COMPETENCIA ZARA.....	71
IMAGEN 13. LOGO PROVEEDOR JUAN BOLUDA S.A.....	72
IMAGEN 14. LOGO PROVEEDOR TEJIDOS CHIMO.....	72
IMAGEN 15. MODELOS DE LA BUENA JUANITA.....	104
IMAGEN 16. CALLE COLÓN (VALENCIA) .....	105
IMAGEN 17. MODELOS DE LA BUENA JUANITA.....	107
IMAGEN 18. PRIMER LOGO DE LA BUENA JUANITA.....	108
IMAGEN 19. SEGUNDO LOGO DE LA BUENA JUANITA.....	108
IMAGEN 20. LOGO QUE UTILIZA LA BUENA JUANITA EN REDES SOCIALES.....	108
IMAGEN 21. PÁGINA WEB DE LA BUENA JUANITA .....	111
IMAGEN 22. PÁGINA WEB DE LA BUENA JUANITA .....	112
IMAGEN 23. FACEBOOK DE LA BUENA JUANITA .....	112
IMAGEN 24. INSTAGRAM DE LA BUENA JUANITA .....	113
IMAGEN 25. MAPA DE LA CALLE COLÓN EN VALENCIA.....	114
IMAGEN 26. TIENDA DE LA BUENA JUANITA EN VALENCIA .....	116