



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

EL PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA BALLONWA

DAVID GARCÍA CAÑAS

MAYO, 2016

UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	
1.1. RESUMEN.....	5-6
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO.....	7
1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO DE EMPRESA Y EL PLAN DE MARKETING.....	8-9
1.4. LA EMPRESA: BALLONWA.....	9-12
2. EL PLAN DE MARKETING.	
2.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. PRIMERA ETAPA	14-25
2.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	14-23
2.1.1.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	14-22
2.1.1.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	14-16
2.1.1.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	16-18
2.1.1.1.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	19-22
2.1.1.2. ANÁLISIS INTERNO.....	22-23
2.1.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	24
2.1.2.1. ANÁLISIS DAFO.....	24-25
2.2. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING. SEGUNDA ETAPA	26-49
2.2.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING.....	26-29
2.2.2. ELABORACIÓN Y ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	29
2.2.2.1. NIVEL UNO. DECISIONES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS.....	29
2.2.2.2. NIVEL DOS. ESTRATEGIAS DE CARTERA.....	30-31
2.2.2.2.1. PRIORIZACIÓN DE MERCADOS.....	30
2.2.2.2.2. ADECUACIÓN DE NUESTRA OFERTA AL MERCADO.....	31
2.2.2.3. NIVEL TRES. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	32-34
2.2.2.3.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	32

2.2.2.3.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	33-34
2.2.2.3.3. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN.....	34
2.2.2.4. NIVEL CUATRO. ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	35-49
2.2.2.4.1. PRODUCTO.....	35-40
2.2.2.4.1.1. INTRODUCCIÓN.....	35-36
2.2.2.4.1.2. LAS TRES DIMENSIONES DEL PRODUCTO.....	36-37
2.2.2.4.1.3. TIPO DE PRODUCTO.....	37
2.2.2.4.1.4. LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	37-40
2.2.2.4.1.4.1. LA MARCA.....	37-38
2.2.2.4.1.4.2. EL ENVASE.....	39-40
2.2.2.4.2. PRECIO.....	40-43
2.2.2.4.2.1. INTRODUCCIÓN.....	40
2.2.2.4.2.2. PRECIO E INTERNET.....	40
2.2.2.4.2.3. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	41-42
2.2.2.4.2.4. ENFOQUE PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS....	42-43
2.2.2.4.3. DISTRIBUCIÓN.....	44-47
2.2.2.4.3.1. INTRODUCCIÓN.....	44
2.2.2.4.3.2. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	44-47
○ ETAPA UNO. CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCIÓN.	
○ ETAPA DOS. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.	
○ ETAPA TRES. SERVICIOS PRESTADOS A LOS CLIENTES.	
○ ETAPA CUATRO. SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	
○ ETAPA CINCO. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	
2.2.2.4.4. COMUNICACIÓN.....	48-49
2.2.2.4.4.1. INTRODUCCIÓN.....	48
2.2.2.4.4.2. PUBLICIDAD.....	48-49

2.3. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING. TERCERA ETAPA	50-51
3. CONCLUSIÓN.....	52
4. LISTADO BIBLIOGRÁFICO.....	53-54

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

La elaboración de un plan de marketing es un proceso largo, complejo, riguroso y correlacionado que requiere de estudios del entorno, externo e interno, del mercado, los productos comercializados, los canales de distribución, el precio, la comunicación...

No obstante su correcta elaboración puede suponer el éxito de una empresa. Tan importante es, que muchas organizaciones, generalmente pequeñas, sustituyen el plan de dirección estratégica (plan maestro de toda organización) por el plan de marketing. Y es que, este último, aborda los puntos cruciales de la actividad empresarial.

Nuestro trabajo fin de grado, tiene un alto componente práctico, de tal forma que intercala teoría con aplicación práctica. Así pues, se elabora un plan de marketing para Ballonwa, una empresa dedicada a la venta de relojes online, al mismo tiempo que planteamos el desarrollo teórico.

El plan es estructurado en tres bloques; el análisis y diagnóstico de la situación, las decisiones estratégicas y las decisiones operativas de marketing.

En el primero tratamos el análisis externo en el que vamos a observar, investigar y recopilar datos del mercado. Por su parte, el análisis interno tratará de conocer los recursos y capacidades existentes en la propia empresa.

Una vez extraída la información aplicamos una herramienta de diagnóstico que nos permitirá detectar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno así como las fortalezas y debilidades de nuestra empresa. Para Ballonwa detectamos que existía una oportunidad de mercado, pues apenas existen empresas que oferten relojes de moda a un precio asequible para el público más joven.

En el segundo bloque, siempre en consonancia con la etapa anterior, se elaboran los objetivos de marketing para aprovechar las oportunidades de mercado detectadas y nuestras fortalezas. De igual manera se plantean objetivos para reducir las amenazas y aplacar nuestras debilidades.

Con los objetivos planteados, desarrollamos las estrategias para alcanzarlos a partir de cuatro niveles. Especial atención se presta al cuarto, las estrategias funcionales, el cual está conformado por los cuatro elementos del marketing mix; producto, precio, comunicación y distribución.

Por último, en el tercer bloque desarrollamos los planes de acción para que todo lo planteado hasta ahora no quede en meras directrices. Con ello, el plan de marketing quedaría confeccionado. Y es que, sin duda, una buena elaboración del plan, llevará a nuestra empresa hacia una mejor posición competitiva en el mercado y hacia una gestión más eficaz y eficiente de la misma.

SUMMARY

Developing a marketing plan is a long and complex process. It is rigorous and correlated too. It required environmental studies, external and internal, from the market, of the product, distribution channels, the price, communication...

However, a proper preparation can mean the success of a company.

So important it is that many companies, usually small, replace the strategic management plan (Master plan of any organization) for the marketing plan. The previous one addresses the crucial points of the business.

Our final project has a high practical component, so that intersperses theory with practical application. So that, it is a marketing plan for Ballonwa, a company dedicated to selling watches online. At the same time, we work in the theoretical development.

The plan is divided into three blocks; analysis and diagnosis of the situation, strategic decisions and operational marketing decisions.

In the first we try the external analysis that we will see, investigate and collect market data. Meanwhile, the internal analysis will try to meet existing resources and capabilities within the company.

After removing the information we apply a diagnostic tool that will allow us to identify opportunities and threats in the environment as well as the strengths and weaknesses of our company. To Ballonwa we detect that there was a market opportunity, because there are not many companies who offer fashion watches at an affordable price for the younger audience.

In the second block, always in line with the previous stage, marketing goals are developed to take advantage of market opportunities and our strengths detected. Similarly we make goals to reduce threats posed and placate our weaknesses.

With the objectives, we develop strategies to achieve them from four levels. Special attention is paid to the four level, functional strategies, which is made up of the four elements of the marketing mix; Product, price, communication and distribution.

Finally, in the third block, we develop action plans for everything; so far not remain mere guidelines.

After that, the marketing plan would be made and we have before us one of the most effective tools in business world. A good development plan will take our company into a better competitive position in the market and a more effective management of it.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO FIN DE GRADO¹

En este trabajo fin de grado mi objetivo es la realización de un plan de marketing de una empresa para conocer a fondo las técnicas aplicadas en esta disciplina y entender cómo a través de esta rama de estudio nos podemos acercar al consumidor, que es la referencia básica de la actividad empresarial.

Como bien indican cuantiosos autores, el marketing deberá orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que generará valor a la empresa. Por ello conocer sus gustos, hábitos y necesidades es crucial para construir la confianza necesaria en el largo plazo en la empresa. De ello se encarga el marketing relacional.

“El marketing no es un departamento; es la empresa en su conjunto vista desde el punto de vista del cliente” Peter Drucker, 1954.

No solo el éxito del director de Marketing reside en satisfacer las necesidades actuales sino que debe tomar una posición proactiva “crear futuro” identificando las necesidades futuras y adaptándose a un entorno cada vez más cambiante, turbulento y globalizado.

Por ello, no podemos pasar por alto el marketing estratégico (medio-largo plazo), dónde estamos y dónde queremos ir; para lograr una ventaja competitiva sostenible, y aplicar adecuadamente el marketing operativo (corto-medio plazo) utilizando las herramientas que nos brinda el denominado “marketing mix” para alcanzar dichos objetivos.

De lo anterior, extraemos el hecho de que la dirección de marketing trabaje dos herramientas básicas de planificación. El plan de marketing estratégico, orientado al medio-largo plazo, y el plan anual de marketing, orientado al corto-medio plazo; ambos elaborados por el propio departamento de marketing.

En el primero trataremos decisiones estratégicas tales como la segmentación del mercado o posicionamiento de marca, así como estrategias de distribución, comunicación, precio y producto que sean de gran transcendencia para la empresa. En el segundo por su parte, concretaremos los pasos a seguir para conseguir lo anteriormente expuesto.

No hay que olvidar que no solo nos debemos centrar en el consumidor final, sino que también hay que tratar de fidelizar el cliente-distribuidor (Caso de canales de distribución indirectos).

Por último, ¿Por qué planificar en marketing? La respuesta es sencilla; vamos a conocer de forma mucho más exhaustiva las fortalezas y debilidades de nuestra empresa, a nuestros competidores, a los clientes, el entorno...

“Planificar es el importante reto de decidir hoy lo que se hará en el futuro” Newman.

¹ Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica: capítulo 1, marketing y planificación”, ESIC editorial, Madrid, pp, 31-56.

1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO DE EMPRESA Y EL PLAN DE MARKETING²

El plan estratégico es un programa de actuación empresarial que consiste en la definición de los pasos a seguir por la empresa para lograr sus objetivos. Se trata de grandes decisiones que inciden en todas las áreas funcionales y por consiguiente, en el funcionamiento de toda la organización.

Al igual que el plan de marketing, consta de estructura y unos pasos marcados para su correcta elaboración. Así pues, se pueden distinguir tres etapas; el análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estrategias.

En la primera etapa tratamos de identificar los objetivos de la empresa. Estos se plasman en la misión, visión y valores empresariales. Tras ello se procede a un análisis externo, del entorno, como interno, de la propia organización. El objetivo de este primer bloque es identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno a la actuación de la empresa así como las fortalezas y debilidades.

En la segunda etapa se decide acerca de estrategias a nivel corporativo o de empresa, estrategias al nivel de negocio y estrategias funcionales. En esta última es donde se encuadra el plan de marketing.

En el nivel corporativo se plantean cuestiones generales de la empresa relativas a la definición del ámbito de actividad y precisa de una visión global de la empresa.

En el nivel de negocio el problema central es cómo competir mejor y obtener el éxito en los negocios de la empresa.

Por último, en el nivel funcional, las decisiones a tomar se relacionan con las áreas funcionales de la empresa.

En la tercera etapa, la implantación de estrategias, se trata de poner en marcha las estrategias elaboradas y activar mecanismos de evaluación y control.

Como vemos, el plan estratégico es la hoja de ruta de toda la organización. Es una planificación que se ocupa de la dirección a largo plazo, que trata de lograr un ajuste mutuo entre empresa y entorno orientado hacia la creación de oportunidades y trata de hacer la empresa más competitiva.

Es por ello que, al ser el plan maestro de toda la organización, los planes elaborados en las distintas áreas funcionales que conforman la empresa, deben estar supeditados a este para lograr una cohesión y coherencia en toda la actividad empresarial.

² Guerras y Navas. (2007), "La dirección estratégica de la empresa: capítulo 1, la naturaleza de la dirección estratégica", Aranzadi editorial, Cizur Menor (Navarra), pp, 37-77.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 3, los objetivos y valores de la empresa*, pp 113-137.

A continuación, tras el desarrollo teórico del plan estratégico, y dentro de este, del plan de marketing, se va a describir la empresa para la cual se va a elaborar el plan de marketing.

ESQUEMA 1. PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.



“Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica”

1.3. LA EMPRESA BALLONWA

Ballonwa es una empresa con un modelo de negocio basado en el e-commerce, dedicada a la venta de relojes. Es un proyecto innovador, no por el producto, que se encuentra en la fase de madurez y en un mercado relativamente saturado, sino por la forma de comercializarlo. Aunque también, el producto, rompe con los diseños tradicionales presentados por las diferentes marcas imperantes en el mercado de la relojería.

De tal forma que nos apoyaremos en las herramientas de marketing que hemos aprendido a lo largo de estos cuatro años para lograr un posicionamiento de marca bien definido, que me permita vender más que una colección de relojes, una idea, un estilo de vida que conecte con el consumidor final y se sienta identificado con la marca.

- En cuanto a la misión de Ballonwa; consiste en ser marca de referencia en relojería para nuestro público objetivo. Centramos nuestros esfuerzos en crear valor para la organización y conseguir un crecimiento sostenido, erigiendo al cliente como centro neurálgico de toda nuestra actividad empresarial. Nacemos como una empresa “born global” con unos objetivos estratégicos bien definidos.
- Los valores son la base sobre la cual se estructura nuestra organización. Todos nuestros empleados compartimos unos valores comunes, siendo el principal y más importante el respeto a los demás así como la no discriminación, la amistad, la lealtad... Llevamos a cabo varios proyectos solidarios y participamos de varios crowdfunding que luchan por la igualdad social.
- La visión de Ballonwa consiste en ser marca de referencia en relojería para nuestro público objetivo. Queremos estar presentes en varios países e

internacionalizar nuestro producto, siendo esta la primera premisa en la constitución de nuestra empresa.

✓ **Acerca de Ballonwa**

En un mundo cada vez más globalizado surge Ballonwa.

No importa la edad, la condición o la procedencia; Nos encanta viajar, conocer otras culturas, formas de vida, rutinas...; no hay fronteras. No para aquel que emprende un viaje a lo desconocido para conocerse más a sí mismo.

Nuestra marca, el globo aerostático, encarna fielmente estas líneas.

Y como esa adrenalina que recorre tú cuerpo cuando emprendes tú primer viaje es igualmente compartida por este grupo de jóvenes universitarios dispuestos a trabajar y hacer de Ballonwa tu accesorio de moda perfecto.



✓ **Colección**

La colección, inspirada en ciudades del mundo, rememorarán aquellas experiencias inolvidables, imperecederas y únicas que viviste, vives o vivirás y que hacen de ti una persona más viva y feliz.

Queremos compartir contigo el espíritu aventurero, ávido y soñador que nos caracteriza.



✓ Relojes

Esfera en color oro, recubierta de cristal de zafiro. Las correas son intercambiables. El modelo es Unisex y la maquinaria empleada es marca Citizen. Todos nuestros relojes tienen una garantía de 2 años.



89€

✓ Correas

Tres tipos de correas intercambiables. Todas en piel de alta calidad, con cierre en color oro.



25€

✓ Envase

Nuestro envase es rectangular, su diseño es sencillo, sin demasiados complementos y colores, transmitiendo la sencillez de la pieza que va en su interior y en consonancia con nuestra imagen de marca.



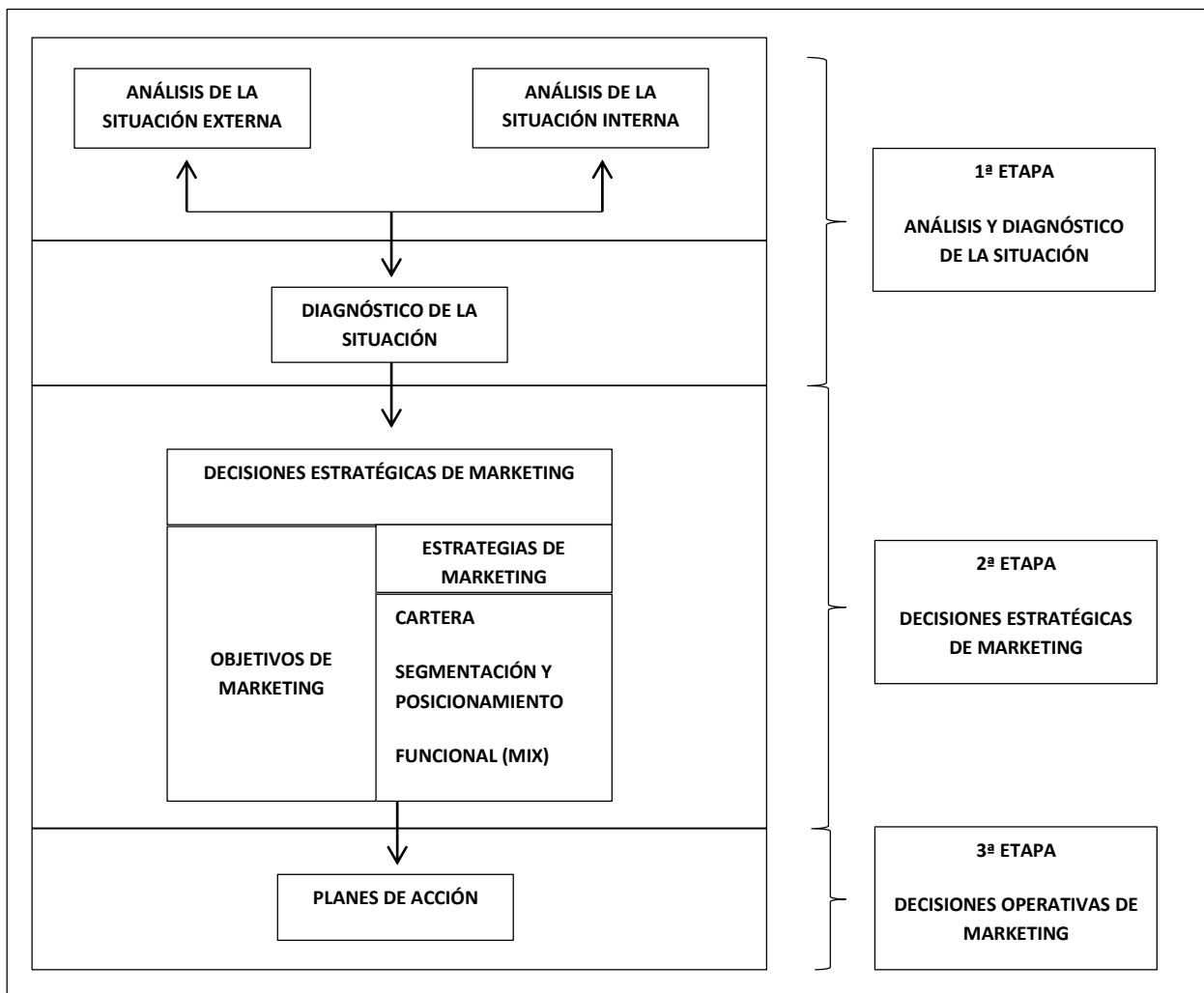
2. EL PLAN DE MARKETING³

Un plan de marketing tiene tres características principales; es un documento escrito, su contenido sigue una estructura predefinida, y se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado estableciéndose unos procedimientos de control.

Nuestro plan de marketing necesitará de rigurosos análisis y estudios para detectar las posibles oportunidades y amenazas en cuanto a la industria relojera se refiere, así como un análisis interno que nos permita conocernos mejor, y afrontar de la mejor manera posible las debilidades y explotar las fortalezas.

También pondremos de manifiesto nuestros objetivos, los medios de acción, las estrategias a seguir y los resultados, los cuales serán evaluados mediante procedimientos de control para así evitar desviaciones y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Todo ello viene recogido en el siguiente esquema.

ESQUEMA 2. ESQUEMA BÁSICO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.



“Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica”

³ Sainz de Vicuña, *el plan de marketing, capítulo 3, el plan de marketing*, pp. 77-101.

2.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. PRIMERA ETAPA

El análisis de la situación interna y externa, diagnóstico de la situación (1ª etapa), fijación de objetivos de marketing (2ª etapa) y elección de la estrategia (2ª etapa), están íntimamente relacionadas. Así pues, su estudio se hace de forma correlacionada y no tendría sentido estudiar dichos aspectos por separado.

2.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Vamos a dividir esta etapa en dos vertientes; la externa y la interna.

La primera está vinculada con el entorno en el cual interviene la empresa por lo que habrá que observar, investigar y recopilar datos del mercado de la relojería. El análisis interno por su parte trata de conocer los recursos y capacidades existentes dentro de la propia empresa

2.1.1.1. ANÁLISIS EXTERNO⁴

Comenzamos nuestro plan de Marketing analizando aquellas variables del entorno que nos serán útiles para el desarrollo del plan.

2.1.1.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

✓ Entorno económico y político. Cuadro macroeconómico.

En la elaboración de un plan de marketing, basta con presentar un pequeño cuadro macroeconómico en el cuál se exponga de manera breve y concisa la situación económica del país, como muestra la tabla 1. No nos interesa tanto los datos de un determinado periodo, sino la tendencia. A pesar de ello, nuestra labor de análisis del entorno se centra más en los siguientes apartados

TABLA 1. VARIACIÓN ANUAL DEL PIB Y TASA DE PARO (2006-2016).

FECHA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	1T 2016
VARIACIÓN ANUAL PIB	4,20%	3,80%	1,10%	-3,60%	0%	-1%	-2,60%	-1,70%	1,40%	3,20%	0,70%
TASA DE PARO	8,26%	8,57%	13,79%	18,66%	20,11%	22,56%	25,77%	25,73%	23,70%	20,90%	-

DATOS EXTRAÍDOS DEL INE.

⁴ Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 4, análisis del entorno general*, pp. 139-116.

El mejor indicador de la evolución de la economía española es la variación en el producto interior bruto (PIB), que como vemos deja atrás las tasas negativas del periodo comprendido entre 2009 y 2013; años en los que la crisis económica y financiera azotó con gran fuerza, con el consiguiente reflejo en el mercado de trabajo.

Sin embargo, la tendencia actual es positiva, con tasas positivas de crecimiento, aunque se produce una desaceleración del crecimiento en el IT de 2016 como consecuencia de la inestabilidad política. Y en el mercado de trabajo, se reduce la tasa de paro y se espera que esta se sitúe el 19,1% al final del 2016.

✓ Entono tecnológico. Las TIC y el Comercio electrónico.

Es de gran importancia conocer esta variable, pues tan solo operaremos a través de la web. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están cada vez más presentes en la sociedad actual, como se muestra en la tabla 2, y han supuesto una revolución empresarial y comercial.

Ahora, las empresas pueden vender sus productos/servicios a cualquier hora, en cualquier parte con tan solo acceder a la web, algo que parecía impensable décadas atrás. Y esto han sabido aprovecharlo de primera mano, incrementando su cuota de mercado y generando unos conocimientos comerciales y de marketing cada vez más sofisticados y efectivos.

TABLA 2. VIVIENDAS CON CONEXIÓN A INTERNET DE BANDA ANCHA.

Tamaño del hogar	Viviendas con conexión de banda ancha
1 miembro	99,40%
2 miembros	99,60%
3 miembros	99,80%
4 miembros	99,90%
5 o más miembros	99,60%

DATOS EXTRAÍDOS DEL INE, 2015 “ÚLTIMO DATO”.

Como podemos comprobar en la tabla 2, casi el 100% de los hogares españoles tienen acceso a internet. De hecho, este es considerado un servicio básico al igual que la luz o el agua.

Centrándonos en nuestro segmento de clientes, nos interesa saber que dispositivos son los que utilizan para acceder a la red puesto que ello condicionará nuestra estrategia de marketing.

TABLA 3. DISPOSITIVOS EMPLEADOS PARA ACCEDER A LA RED EN PERSONAS (16-24 AÑOS).

Acceso a internet en los últimos 3 meses desde...	Edad 16-24 años
Teléfono móvil	92,60%
Ordenador portátil	42,10%
Otros dispositivos	12,40%

DATOS EXTRAÍDOS DEL INE, 2015 “ÚLTIMO DATO”.

Es un dato relevante el hecho de que la mayoría de los jóvenes utilicen su Smartphone (92,60%) para navegar por internet, más incluso que los ordenadores portátiles (42,10%). Esta tendencia tiende a agudizarse aún más en el transcurso de los años; la venta de dispositivos móviles se eleva exponencialmente año tras año.

2.1.1.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

✓ **Potenciales consumidores. Población comprendida entre los 16 y 26 años.**

Ballonwa llevará a cabo una estrategia competitiva basada en la focalización. El segmento seleccionado son jóvenes de entre 16 y 26 años. El motivo es que a través de los análisis realizados hemos detectado que apenas existen empresas que oferten relojes con diseños atractivos y una calidad aceptable a un precio asequible. Generalmente los relojes de las marcas que dominan el mercado se sitúan en un rango de precios alejado del público más joven. Todo ello, será ampliado y justificado a lo largo del trabajo.

Como ya se detalló en el apartado anterior y se hará más adelante, en la segmentación del mercado, cuarta etapa, nuestro público objetivo se situará en edades comprendidas entre 16 y 26 años, como muestra la tabla 4. Con este análisis tratamos de conocer el número de personas existentes en nuestro segmento de mercado.

TABLA 4. POBLACIÓN COMPRENDIDA ENTRE 16 Y 25 AÑOS EN ESPAÑA.

Edad	Población
16 a 20	2.155.937
21 a 26	2.861.646
TOTAL	5.017.583

DATOS EXTRAÍDOS DEL INE

El total de jóvenes comprendidos entre 16 y 26 años es de 5.017.583. Estos son nuestros potenciales clientes en España.

✓ Evolución del mercado online⁵

Análisis y estudios como el elaborado por el INE “Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la información y comunicación” demuestran que el comercio electrónico es actualmente una herramienta que ha alcanzado su madurez en el mundo de los negocios. Muchas empresas son conocedoras de ello y se preparan estratégica y tecnológicamente para aprovechar las ventajas competitivas que proporciona.

Internet ha supuesto una revolución social, económica, en las comunicaciones, en la forma de operar de las empresas... Tenemos acceso a cualquier tipo de información; nos comunicamos con cualquier persona en tiempo real aunque esté en la otra punta del mundo; realizamos cualquier trámite, ya sea bancario con la administración pública o con cualquier otra entidad, vía telemática; y un larguísimo etcétera que pone de manifiesto la irrupción tan brutal de internet en nuestras vidas.

Pero dentro de estas transformaciones, resaltamos dos que son especialmente importantes para nuestra empresa.

La primera, que podemos realizar ventas en cualquier parte del mundo y enviar los artículos en unos pocos días; la segunda es que internet es una herramienta muy potente de comunicación con clientes potenciales y abre un enorme abanico de posibilidades de interacción empresa-cliente.

TABLA 5. PERSONAS QUE HAN COMPRADO ALGUNA VEZ POR INTERNET EN FUNCIÓN DEL GRADO DE ESTUDIOS.

	Personas que han comprado alguna vez a través de internet
Analfabetos y primaria incompleta	1,10%
Estudios terminados: Primera etapa de educación secundaria	31,80%
Estudios terminados: Segunda etapa de educación secundaria	57,10%
Estudios terminados: Formación profesional de grado superior	69,00%
Estudios terminados: Diplomatura universitaria y equivalentes	75,90%
Estudios terminados: Licenciatura universitaria, master y equivalentes	84,50%
Estudios terminados: Doctorado universitario	86,30%

DATOS EXTRAÍDOS DEL INE.

⁵ Iglesias y Laso. (2002), “Internet, comercio colaborativo y mComercio: Nuevos modelos de negocio”, Mundi-Prensa ediciones, Madrid.

Como vemos en la tabla 5, cuanto mayor es el grado de formación, más aumenta dicha variable.

En el desarrollo del plan de marketing, este estudio tendrá una importante transcendencia, pues orientaré los esfuerzos de marketing en el segmento de jóvenes comprendido entre 16 y 26 años y con un cierto grado de formación.

TABLA 6: EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN PERSONAS DE ENTRE 16 Y 24 AÑOS.

	Edad 16-24 años
Personas que han comprado alguna vez a través de internet	59,60%
Han comprado a través de internet en el último mes	22,90%

DATOS EXTRAÍDOS DEL INE, 2015 “ÚLTIMO DATO”.

Teniendo en cuenta que en España hay en torno a 4 millones de personas comprendidas entre esa franja de edad, el 22,9%, supone un total de 920.852 personas que han realizado compras en el último mes. Y como en otras variables, con tendencia a la alza.

Tanto es así que el comercio electrónico está arrebatando al tradicional una gran cuota de mercado.

Por último, ahondando un poco más en la investigación, nos interesa saber qué porcentaje de jóvenes en función de la edad han comprado algún artículo de moda en el último año a través de la web. (Tabla 7)

TABLA 7. PORCENTAJE DE PERSONAS QUE COMPRAN MODA EN FUNCIÓN DE SU EDAD.

	Porcentaje personas que en los últimos 12 meses han comprado artículos Moda a través de la web
Edad: 16-24 años	57,90%
Edad: 25-34 años	55,20%
Edad: 35-44 años	54%
Edad: 45-54 años	44,40%
Edad: 55-64 años	31,10%

DATOS EXTRAÍDOS INE

Como vemos, es un porcentaje elevado en comparación con otros artículos, por lo que podemos concluir que la moda es un referente en el comercio electrónico actual.

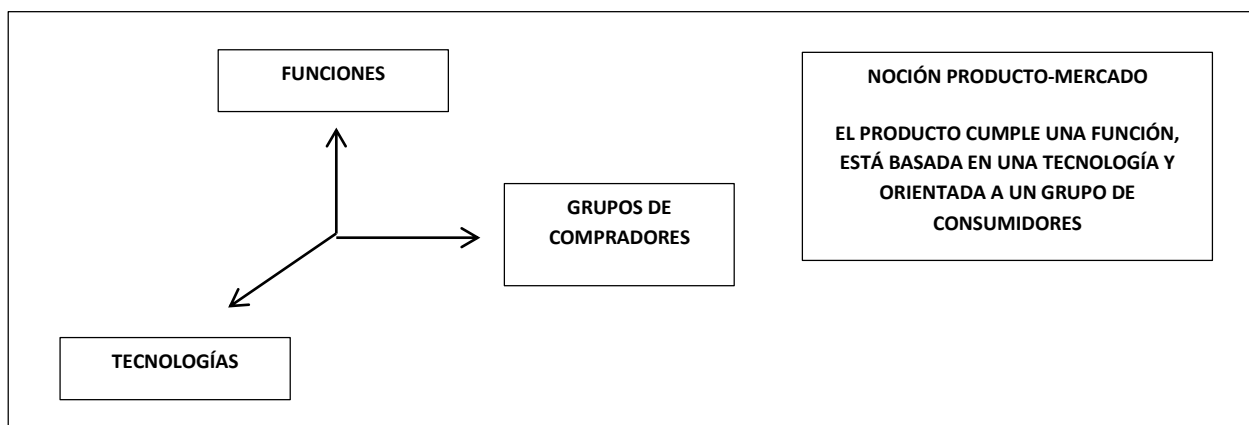
2.1.1.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO

Comenzamos el análisis delimitando el mercado relevante. Este será el punto de partida para que nuestro análisis esté correctamente orientado.

Para ello es necesario definir el campo de actividad; conjunto de productos y mercado en los que queremos competir. Este consta de tres partes; Función o necesidades cubiertas a los clientes, grupo de compradores a los que nos dirigimos y las tecnologías utilizadas para hacerlo. *“Las tres dimensiones del modelo de Abell”*

- ✓ Nuestra función base queda definida de tal forma; “relojes como accesorio de moda”. Hemos redefinido la típica función base de la mayoría de las marcas que estudiamos a continuación “relojes como símbolo de distinción y valoración”.
- ✓ El grupo de clientes al cual nos dirigimos quedó plasmado en el apartado anterior; Jóvenes de entre 16 y 26 años.
- ✓ Y por último, la tecnología empleada será el comercio online a través de nuestra página web.

ESQUEMA 3. DEFINICIÓN TRIDIMENSIONAL DEL NEGOCIO “ABELL”.



Guerras y Navas. (2007), “La dirección estratégica de la empresa

✓ **Análisis de la estructura del mercado.**

Una vez delimitado nuestro mercado, comenzamos el análisis; el tamaño de la oferta, los tipos de productos ofertados, las marcas y a qué segmento se dirigen son los aspectos investigados. Todo ello recogido en la tabla 8. Aunque es un trabajo laborioso, es imprescindible para conocer la oferta y encontrar el nicho de mercado que andamos buscando.

TABLA 8. PRINCIPALES MARCAS QUE OPERAN EN EL MERCADO DE RELOJERÍA ESPAÑOL.

PRINCIPALES RELOJES	MARCAS	DE	RANGO DE PRECIOS	PRINCIPALES RELOJES	MARCAS	DE	RANGO DE PRECIOS
PARFOIS WATCHES			20 € 35 €	BERING			100 € 600 €
ASOS WATCHES			25 € 200 €	BOSS ORANGE			100 € 600 €
CASIO			25 € 2.000 €	HENRY LONDON			120 € 200 €
PUMA WATCHES			30 € 110 €	BALBER TIME			120 € 180 €
PONTINA			35 € 50 €	GANT			120 € 335 €
WATX & COLOR			45 € 50 €	HUGO BOSS			120 € 600 €
MAREA			45 € 90 €	SKAGEN			120 € 200 €
MR BOHO			50 € 80 €	EMPORIO ARMANI			150 € 300 €
MARK MADDOX			50 € 100 €	DKNY			150 € 200 €
TOMMY HILFIGER			50 € 200 €	DIESEL			150 € 1.000 €
FESTINA			50 € 400 €	CALYPSO			150 € 3.000 €
LACOSTE			60 € 250 €	TISSOT			150 € 400 €
CALVIN KLEIN			60 € 650 €	MICHAEL KORS			160 € 300 €
ADIDAS			60 € 80 €	GUESS			180 € 350 €
SWATCH			70 € 200 €	KARL LAGERFELD			180 € 250 €
NAUTICA WATCHES			70 € 300 €	MARC JACOBS			180 € 350 €
VICEROY			70 € 350 €	ARMANI			200 € 400 €
DANIEL WELLINGTON			75 € 250 €	SANDOZ			250 € 1.000 €
POLICE			80 € 150 €	SECTOR			250 € 1.000 €
SEIKO			80 € 2.000 €	AEROWATCH			250 € 2.600 €
ICE			80 € 100 €	ZENO-WATCH BASEL			300 € X
ELEPHANT & CASTLE			80 € 100 €	FERRARI			350 € X
NIXON			80 € 400 €	ORIENT			400 € 800 €
CITIZEN			90 € 6.000 €	TAG HEUER			400 € X
LOTUS			90 € X	BULGARI			LUJO
KOMONO			90 € 90 €	CARTIER			LUJO
MASSIMO DUTTY WATCHES			90 € 150 €	CERTINA			LUJO
MVMT WATCHES			90 € 120 €	HAMILTON			LUJO
ELIXA			100 € 150 €	HUBLOT			LUJO
FOSSIL			100 € 150 €	OMEGA			LUJO
FOLLI FOLLIE			100 € 200 €	PATEK PHILIPPE & CO			LUJO
NECKMARINE			100 € 200 €	ROLEX			LUJO
TOUS			100 € 300 €				

DATOS EXTRAÍDOS DE SUS CORRESPONDIENTES PÁGINAS WEB.

Como podemos comprobar, la oferta es bastante amplia. Aunque no estén todas las marcas, si estoy seguro de que están las más influyentes y las que poseen una mayor cuota de mercado.

La columna de la derecha son marcas de alta relojería, mientras que las de la izquierda se asemejan más al modelo de negocio que estamos desarrollando. Dentro de estas

últimas, existen varias cuyo público difiere de nuestra estrategia de segmentación planteada. Una vez hecha esta distinción elaboramos un cuadro más detallado de las empresas que consideramos, pueden representar una competencia directa.

○ **Competidores potenciales.**

TABLA 9. EL MERCADO DE RELOJERÍA ESPAÑOL DETALLADO. COMPETIDORES POTENCIALES.

MARCA	RANGO DE PRECIOS		DESCRIPCIÓN	TIPO DE PRODUCTO OFERTADO	SEGMENTO DE MERCADO
PARFOIS WATCHES	20 €	35 €	Empresa portuguesa de accesorios para mujer	Todo tipo de accesorios para mujer (Bolsos, bisutería, relojes...)	Dirigido a mujeres de entre 16 y 45 años aproximadamente
ASOS WATCHES	25 €	200 €	Empresa británica de moda online	Más de 50.000 líneas de productos de marca propia y externa	Moda dirigida público entre 16 y 34 años
PONTINA	35 €	50 €	Marca del propio corte inglés	Relojes low cost para mujer y hombre	Sin determinar
MAREA	45 €	90 €	Empresa dedicada a la venta exclusiva de relojes	Relojes de todos los estilos y de todos los materiales.	Abarca todas las edades. Niños, Jóvenes y adultos.
MR BOHO	50 €	80 €	Marca de gafas de éxito que se introduce en el mercado de la relojería	Gafas y relojes con diseño y precio asequible	Jóvenes de entre 16 y 35 años aproximadamente
MARK MADDOX	50 €	100 €	Empresa del grupo Viceroy de relojes low cost	Relojes low cost para mujer y hombre	Jóvenes de entre 16 y 35 años aproximadamente
TOMMY HILFIGER	50 €	200 €	Empresa americana dedicada a la moda	Ropa masculina y femenina, accesorios, calzado, perfumes...	Abarca todas las edades. Niños, Jóvenes y adultos.
FESTINA	50 €	400 €	Marca de relojes española perteneciente al grupo Lotus	Relojes con un diseño actual pero con aires clásicos	Abarca todas las edades. Niños, Jóvenes y adultos.
LACOSTE	60 €	250 €	Compañía francesa de moda	Ropa, relojes, perfumes, zapatos...	Abarca todas las edades. Niños, Jóvenes y adultos.
SWATCH	70 €	200 €	Mayor grupo relojero mundial con sede en suiza	Relojes con diseños atrevidos y muy coloridos	Niños y jóvenes hasta 25 años aproximadamente
DANIEL WELLINGTON	75 €	250 €	Firma sueca de relojería muy de actualidad	Relojes con esencia propia, minimalistas y con aire clásico	Jóvenes sobretodo, y adultos
ICE	80 €	100 €	Empresa dedicada a la venta exclusiva de relojes	Están especializados en relojes con correa de silicona	Abarca todas las edades. Niños, Jóvenes y adultos.
ELEPHANT & CASTLE	80 €	100 €	Empresa dedicada a la venta de relojes online	Relojes con diseños simplistas pero elegantes	Jóvenes de entre 16 y 35 años aproximadamente
NIXON	80 €	400 €	Empresa americana dedicada a la venta de diversos artículos	Relojes, bolsos, ropa...	Jóvenes de entre 16 y 35 años aproximadamente
LOTUS	90 €	X	Marca española con gran peso en el mercado de relojes y bisutería	Relojes con diseño y bisutería tanto para hombre como mujer	Jóvenes de entre 16 y 35 años aproximadamente
KOMONO	90 €	90 €	Firma belga dedicada a la venta de relojes y gafas de sol	Amplia gama de relojes y gafas de sol	Jóvenes de entre 16 y 35 años aproximadamente
MVMT WATCHES	90 €	120 €	Marca de relojes con fuerte presencia en las redes sociales	Relojes de hombre y mujer	Jóvenes de entre 16 y 35 años aproximadamente

DATOS EXTRAÍDOS DE LAS CORRESPONDIENTES PÁGINAS WEB.

Con la elaboración de este último cuadro 9 ya poseemos una visión global de la estructura del mercado que nos servirá para desarrollar el denominado análisis DAFO así como para orientar el plan de marketing. De tal forma que nos ajustaremos con una mayor precisión a la realidad de la demanda y de las necesidades del mercado.

- **Estudio del producto. Etapa del ciclo de vida.**

Cuando el índice de crecimiento de ventas en un producto se reduce se dice que el producto entra la fase de madurez relativa. Esta etapa del ciclo de vida, supone un importante desafío para la dirección de marketing.

El mercado de la relojería en España es un ejemplo de ello. Algunas de las razones que nos llevan a concluir ello son las siguientes:

- Existe una amplia competencia en el mercado, como vemos en la tabla anterior.
- Las empresas incrementan sus gastos publicitarios y de distribución, claro ejemplo de la compañía suiza Swatch, la española Festina o Daniel Wellington con grandes inversiones en las redes sociales.
- En la industria se encuentran competidores con muchos años de historia y bien afianzados como Festina que se fundó en el 1902 y cuenta ya con más de 100 años de historia.

Sin embargo, meses atrás ha sido lanzado al mercado un tipo de reloj con innovaciones tecnológicas que trata de ganar cuota de mercado al reloj tradicional.

Son los denominados relojes inteligentes o smartwatches. Estos aparatos están en la fase de introducción. Actualmente, sus ventas son reducidas dado que aún no son muy conocidos en el mercado pero su tendencia según anuncian diversas webs dedicadas a productos tecnológicos es al alza. Además, empresas como Apple o Samsung, punteras en dicho sector, prevén un incremento en las ventas de sus relojes inteligentes en el próximo año con el lanzamiento de sus nuevos modelos.

2.1.1.2. ANÁLISIS INTERNO⁶

Ahora nos adentramos en el análisis de nuestra propia organización. Debemos realizar un “examen” interno sobre diversos aspectos como; los recursos con los que contamos, qué capacidades poseemos y una autoevaluación de la imagen percibida por nuestros consumidores.

Para abordar una primera aproximación de la empresa delimitados la denominada “identidad de la organización”. El objetivo de este análisis es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. En definitiva de conocer los rasgos que la definen.

- Edad de la empresa; Es una empresa de reciente creación. Estamos en la fase emergente. Al principio contamos con pocos recursos económicos, financieros, humanos...

⁶ Guerras y Navas, *la dirección estratégica*, capítulo 5, 6,7, pp. 167-198

- Tamaño de la empresa; somos una pequeña empresa. Al principio todas las personas que participan en la actividad empresarial desarrollaran acciones en todas las áreas funcionales; hasta que con el propio crecimiento la actividad empresarial se fragmente en departamentos los cuales estarán interconectados para la creación de sinergias.
- Campo de actividad; nos referimos a la combinación de productos y mercados a los que se dedica la empresa. Ello se exponía anteriormente en las tres dimensiones del modelo de Abell, apartado 2.1.1.3.
- Ámbito geográfico; la empresa atiende al mercado nacional aunque nuestro objetivo es ampliar el mercado a otros países cuando nos consolidemos el territorio.
- Estructura jurídica; Nos constituimos como una sociedad limitada. El motivo de ello es que el capital social es muy reducido, podemos controlar la entrada de socios; en cuanto al tema tributario suele ser muy favorable para pequeñas empresas, la responsabilidad de los socios ante las deudas está limitada a las aportaciones de capital... etcétera.

Ya tenemos la identidad definida; ahora hacemos referencia a la “Teoría o visión de los recursos y capacidades” cuyo objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o pueda poseer.

Desde esta perspectiva, la empresa es considerada como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos.

Así que, en primer lugar, hay que tener en cuenta que las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado y segundo, que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todos.

Por ello, el recurso más valioso en Ballonwa que es el conocimiento y la formación hay que aprovecharlo al máximo para lograr una ventaja competitiva que nos diferencie de nuestros competidores. Esto es denominado en el mundo empresarial, gestión del conocimiento.

Este recurso es intangible, al igual que la marca o el prestigio en el mercado. Al ser subjetivos en la valoración muchas empresas lo pasan por alto pero son la base del éxito de las compañías más rentables del mundo.

Dos dificultades a las que nos enfrentamos son; la exportación y la negociación con proveedores. La internacionalización es un proceso complejo que conlleva un fuerte gasto de recursos, un estudio del mercado foráneo, información legal... Y la negociación con proveedores también será compleja dado que somos una nueva empresa en el mercado y ello puede suponer una falta de credibilidad ante terceros.

2.1.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN⁷

Todo diagnóstico tiene su punto de partida en un análisis, el cual debe de ser lo más riguroso posible para poder diagnosticar con conocimiento de causa. El análisis que utilizaremos es el desarrollado en el previo apartado 2.1.1.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación existe una herramienta muy útil, el análisis DAFO.

2.1.2.1. ANÁLISIS DAFO

Es una herramienta muy utilizada en la gestión empresarial. Consiste en detectar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización. Estos cuatro conceptos están muy extendidos en el vocabulario coloquial por lo que conviene dar una definición escueta para hacer acopio de estos términos desde el punto de vista de la empresa y no confundirnos.

- ✓ Oportunidades; factores externos que pueden favorecer el desarrollo de nuestro negocio.
- ✓ Amenazas; factores externos que perjudican el desarrollo de nuestro negocio.
- ✓ Fortalezas; factores internos que favorecen el desarrollo de nuestro negocio.
- ✓ Debilidades, factores internos que perjudican el desarrollo de nuestro negocio.

Por lo tanto, como podemos comprobar, el análisis DAFO es un instrumento de selección de aquellos aspectos que son realmente importantes de la etapa anterior, es decir, del análisis externo e interno.

➤ OPORTUNIDADES

- Crecimiento sostenido del comercio electrónico y de las viviendas con conexión de banda ancha a internet.
- Gran proporción de jóvenes de entre 16 y 24 años, por encima de las demás franjas de edad, que destinan sus compras online a la moda.
- Escasa competencia de empresas que venden relojes en el rango de precios en el cual nos vamos a situar.

➤ AMENAZAS

- Madurez del sector; alto grado de rivalidad, atomización de la oferta y clientes con alto poder de negociación.
- Empresas con muchos años en el mercado y un posicionamiento de marca bien definido.
- Los gustos y preferencias del grupo de clientes al cual nos dirigimos, jóvenes de entre 16 y 26 años, fluctúa con rapidez y asiduidad.

⁷ Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 5, diagnóstico de la situación*, pp. 1162-196.
Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 6, apartado 6.5, análisis DAFO*, p. 219.

- Irrupción de los relojes inteligentes “smartwatch” en el mercado.

➤ FORTALEZAS

- Producto atractivo, aprovechando la redefinición del reloj como accesorio de moda y no como símbolo de distinción.
- Precio asequible y muy competitivo.
- Equipo con conocimientos y experiencia en el comercio electrónico, marketing y gestión comercial.
- Al vender nuestros productos a través de la web podemos llegar a cualquier cliente en cualquier momento.

➤ DEBILIDADES

- Irrupción de una nueva empresa en el mercado; baja notoriedad de marca.
- Recursos escasos.
- Dificultades iniciales para la exportación.
- Poder de negociación de proveedores elevado al ser una nueva empresa.

Lo ideal con este análisis es dar con ventajas y desventajas competitivas reales, pues nos ayudarán a desarrollar el plan de marketing con mayor precisión y eficacia. Estas ventajas y desventajas hay que relacionarlas con el valor percibido por los clientes respecto a la organización.

2.2. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING. SEGUNDA ETAPA

Las decisiones estratégicas en una organización son aquellas que comprometerán una gran cantidad de recursos, son complejas y no son modificables en el corto plazo. Suelen ser labor del director de marketing, de la alta dirección, y se basan en el aprovechamiento de las oportunidades para generar en la empresa una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, las decisiones operativas sí que están ligadas al corto plazo, tomadas con más frecuencia en la organización y de menor trascendencia en el desarrollo futuro de la misma.

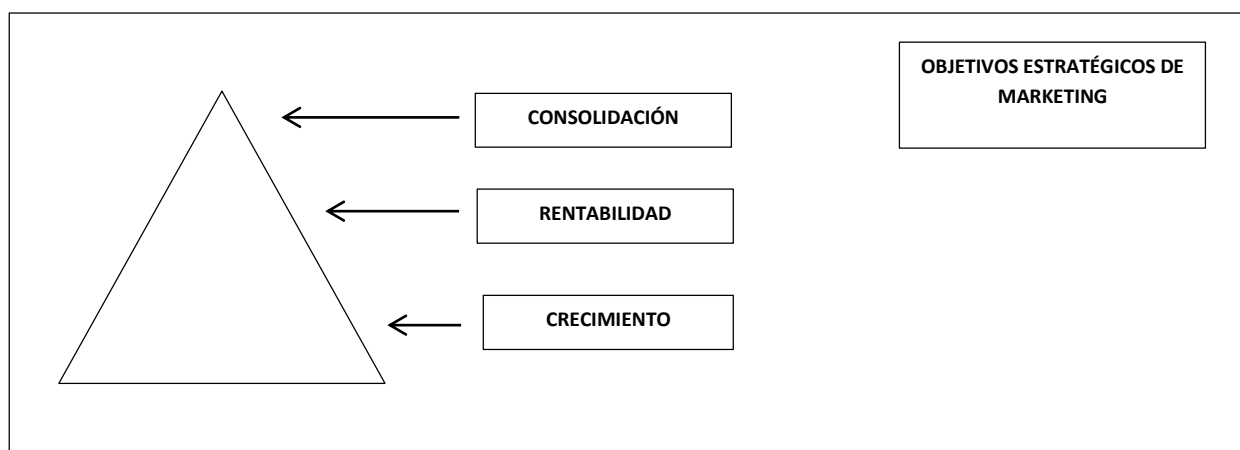
2.2.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING⁸

A la hora de fijar los objetivos de marketing debemos tener en cuenta; la dimensión y tamaño de la empresa, la situación del mercado relevante y el análisis tanto externo como interno elaborado previamente. Recordemos que el plan de marketing debe ir debidamente correlacionado.

En primer lugar, los objetivos estratégicos de marketing han de ser coherentes (Como se exponía en el primer apartado del trabajo) con los corporativos.

Puesto que somos una empresa que empieza de cero, el primer objetivo será la consolidación en el mercado, alcanzando un nivel de rentabilidad a corto plazo que nos permita seguir con la actividad empresarial y un crecimiento vegetativo o natural.

ESQUEMA 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING.



“Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica”

⁸ Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 6, fijación de los objetivos de marketing*, pp. 199-234.

En cuanto a la situación del mercado, puesto que operamos en un mercado maduro, otro tipo de objetivos que nos marcamos, teniendo en cuenta que los clientes son un factor escaso, son; Captación de los mismos, cuidar de ellos, retenerlos y fidelizarlos.

Aunque a simple vista parecen unos objetivos comunes a todas las organizaciones y común en cualquier mercado, no lo es así. No hace mucho, los departamentos de marketing centraban sus esfuerzos en el crecimiento como eje principal de todas sus actuaciones.

Existen otros dos tipos de objetivos de marketing, los cuantitativos y cualitativos; los primeros son medibles, se refieren a la participación en el mercado, ventas, mejoras en la distribución, penetración en el mercado o beneficios. Por su parte, los segundos no son medibles, y son aquellos como la notoriedad de marca, posición relativa que queremos alcanzar en el mercado...

Es necesario introducir un término que define muy bien el objetivo básico de cualquier empresa con su producto. Este es “masa crítica” y hace referencia a la dimensión mínima que un producto debe tener para considerarse asentado en el mercado. Ello hay que alcanzarlo cuando antes y a veces se sacrifica rentabilidad para alcanzar dicho objetivo.

Por último, establecemos otra meta que será el liderazgo en un segmento estratégico determinado del mercado (jóvenes de entre 16 y 26 años), aquel que como hemos estudiado en el apartado del diagnóstico de la situación nos reporta más oportunidades.

✓ **Objetivos de marketing de Ballonwa.**

- Consolidación, rentabilidad y crecimiento.
- En cuanto a los clientes; Captar, retener, cuidar y fidelizar.

Los objetivos cuantitativos y cualitativos para alcanzar la masa crítica son:

✓ **Objetivos cuantitativos.**

- Maximizar nuestro beneficio en la medida de lo posible, sin olvidar que el objetivo prioritario es la consolidación de nuestra empresa aunque haya que sacrificar la rentabilidad a corto.

Somos una empresa de reciente creación por lo que nuestro objetivo prioritario no puede ser generar beneficio. Hay que reinvertir en promocionar el producto, darnos a conocer y hacernos un hueco en el mercado.

- Alcanzar un nivel de ventas que nos permita seguir con la actividad empresarial.

Obviamente, el margen derivado de las ventas debe ser lo suficientemente amplio para cubrir los costes fijos y variables en los que incidamos.

- Igualmente, alcanzar una cuota de mercado que nos garantice la supervivencia.

Este punto será complicado, pero con esfuerzo y sacrificio debemos llegar a ello empezando desde cero.

- Elevar el número de clientes

Necesitamos hacer clientes. Debemos llegar y conectar con ellos. Recordemos que, como dijimos en el primer apartado dentro de la justificación del trabajo fin de grado, el cliente es el centro neurálgico de toda nuestra actividad empresarial.

✓ **Objetivos cualitativos.**

- Consolidación del mercado, fidelizando a nuestros clientes dentro del entorno, altamente competitivo.

A través del análisis del entorno hemos podido comprobar que existen numerosos competidores en el mercado de la relojería con muchos años en el sector. Por lo tanto una buena gestión del marketing relacional será clave para Ballonwa.

- Mejorar nuestra posición competitiva

Se trata de hacernos hueco en el mercado y aprovechar las ventajas competitivas de nuestra empresa que hemos detectado en el análisis del entorno. Debemos presentar un reloj con una calidad aceptable a un precio adecuado y con un diseño innovador.

- Lograr un posicionamiento de marca perfectamente definido

Queremos vender nuestra filosofía de empresa. El público objetivo tiene que tener en mente la imagen adecuada que queremos transmitir sobre nosotros. En ello, el esfuerzo en la herramienta del mix, la comunicación, es fundamental.

- Lograr una determinada notoriedad de marca.

Nos esforzaremos en que el público conozca nuestra marca con las campañas de publicidad que desarrollamos en el apartado de comunicación.

- Conseguir la plena satisfacción de nuestros clientes, con un buen servicio.

Hoy en día el servicio post-venta y los servicios asociados al producto confieren a la empresa un valor añadido. Un ejemplo de buena gestión en esta partida es Apple.

- Respeto a nuestros valores en toda la gestión empresarial.

Una vez desarrollados los objetivos, ya tenemos una guía sobre la cual trabajar en nuestro proyecto.

Llegado este punto ya hemos analizado el entorno y nuestra propia organización; De ahí hemos extraído, utilizando el análisis DAFO, una serie de oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de nuestra organización.

En esta etapa nos hemos fijado unos objetivos o metas para aprovechar dichas oportunidades y fortalezas y reducir al mínimo las amenazas y debilidades. En el siguiente apartado nos adentramos en la elección de las estrategias de marketing para cumplir los objetivos marcados.

2.2.2. ELABORACIÓN Y ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

2.2.2.1. NIVEL UNO. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING⁹

Comenzamos este nivel delimitando la misión, visión estratégica, definición del negocio y valores. Como esto ya lo hicimos en la primera parte del plan estratégico, en este apartado nos vamos a centrar solamente en la estrategia competitiva.

Nuestra empresa llevará a cabo una estrategia de concentración/focalización. Ello consiste en que nos vamos a dirigir a un nicho de mercado delimitado (jóvenes de entre 16 y 26 años) adaptando nuestros productos a sus necesidades y preferencias; defendiendo nuestra marca y centrando nuestros esfuerzos en lograr una mayor cuota de mercado progresiva.

⁹ Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 7, elección de las estrategias de marketing*, pp. 238-307

2.2.2.2. NIVEL DOS. ESTRATEGIAS DE CARTERA¹⁰

En este nivel se concede al director de marketing un poco más de autoridad, por lo que podríamos considerar que en esta etapa se comienza a diseñar la estrategia de marketing.

La estrategia de cartera supone definir aquellos mercados y productos en los que vamos a concentrar nuestros esfuerzos en el horizonte del plan.

2.2.2.2.1. PRIORIZACIÓN DE MERCADOS

Vamos a evaluar los diversos mercados en función de los factores del entorno que nos resulten más relevantes. Para ello se utiliza el denominado “atractivo del mercado”, de tal forma que cuanto mayor sea, mayor será el potencial de ganancias. La tabla 10 muestra la elaboración de este método.

Estudiaremos las siguientes variables; Tamaño del mercado, importancia de los competidores, potencial de crecimiento, uso internet e interés por la moda. El procedimiento seguido será valorar de 1 a 5, siendo 5 lo mejor y 1 lo peor; Cada variable estará ponderada en función de su importancia de igual forma. Por tanto, la que más puntuación obtenga será el mercado más atractivo para nosotros.

TABLA 10. EL ATRACTIVO DEL MERCADO.

CRITERIOS para evaluar el ATRACTIVO DEL MERCADO	% POND	16-26 AÑOS	27-37 AÑOS	38-48 AÑOS	49-59 AÑOS
Tamaño del mercado	10%	2	3	5	3
Importancia de los competidores	25%	5	4	2	2
Potencial de crecimiento	20%	5	3	3	1
Uso de internet	20%	5	4	3	2
Interés por la moda	25%	5	5	4	2
TOTAL	100%	4,7	3,95	3,2	1,9

ELABORACIÓN PROPIA, DATOS EXTRAÍDOS DEL INE. BASADO EN TABLA PAG 282, “Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica”

Como podemos comprobar, el segmento estratégico de mercado con mayor ponderación es el de los 16-26 años. En función de nuestras prioridades es lógico que nos decantemos por dicho mercado, por lo que la estrategia competitiva de focalización es la más adecuada como vimos en el nivel anterior.

¹⁰ Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 8, estrategias y ventajas competitivas*, pp. 265-301.

2.2.2.2. ADECUACIÓN DE NUESTRA OFERTA AL MERCADO

El procedimiento de este análisis es el mismo que el anterior solo que en este caso vamos a valorar factores internos de la organización y el grado de adecuación de estos al mercado. Estos son, imagen de marca, precio competitivo, notoriedad de marca y adecuación del producto. La tabla 11 muestra el proceso de elaboración.

TABLA 11. ADECUACIÓN DE NUESTRA OFERTA AL MERCADO.

CRITERIOS para evaluar el ATRACTIVO DEL MERCADO	% POND	16-26 AÑOS	27-37 AÑOS	38-48 AÑOS	49-59 AÑOS
Imagen de marca	30%	5	4	3	3
Precio competitivo	30%	5	4	3	3
Notoriedad de marca	20%	4	3	2	2
Adecuación de productos	20%	5	3	2	1
TOTAL	100%	4,8	3,6	2,6	2,4

ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN TABLA PÁG 283, “Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica”

Por lo tanto, nuestro producto es más adecuado para el segmento de mercado comprendido por los jóvenes de entre 16 y 26 años y es aquí donde debemos centrar nuestros recursos. Ahora, en la tabla 12 elaboramos la matriz de priorización de mercados.

TABLA 12. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE MERCADOS.

MERCADOS ESTRATÉGICOS		ATRACTIVO DEL MERCADO		
		ALTA (4-5)	MEDIA (4-3)	BAJA (3-1)
ADECUACIÓN DE NUESTRA OFERTA	ALTA (4-5)	ESTRATÉGICO PRIORITARIO 16 Y 26 AÑOS		
	MEDIA (4-3)	ESTRATÉGICO 27 Y 37 AÑOS		
	BAJA (3-1)	OTROS 38 A 48 AÑOS OTROS 49 A 59 AÑOS		

ELABORACIÓN PROPIA. BASADO TABLA PAG 284, “Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica”

En este punto sería adecuado hacer el mismo análisis de los productos ofertados, pero puesto que solo nos centramos en una línea de productos no es necesario hacerlo.

2.2.2.3. NIVEL TRES. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO¹¹

2.2.2.3.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

En primer lugar debemos identificar los distintos segmentos existentes en el mercado. Entendemos por segmento una división del mercado en grupos que poseen unas características y necesidades semejantes.

Tras ello, dar con el segmento más atractivo para nuestra empresa en el cual tenemos ventajas competitivas. Es el denominado segmento estratégico.

En tercer y último lugar determinar el posicionamiento de la empresa, del producto y ante el cliente.

Dicho análisis se realiza con los datos extraídos del apartado anterior pero conjugando mercado y producto; nuestra labor es detectar segmentos estratégicos, prioritarios y no estratégicos, lo cual se muestra en la tabla 13.

TABLA 13. ANÁLISIS DE SEGMENTOS ESTRATÉGICOS

SEGMENTOS	IMPORTANCIA RELATIVA SEGMENTOS	ESCALA DE VALORES		BALLONWA		ESTRATEGIA SEGMENTACIÓN
	PARA BALLONWA	VALOR	I.R. (%)	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	
16-26 AÑOS	80%	MARCA	35	Precio asequible y competitivo. Producto atractivo diseño	Baja notoriedad de marca por ser nuevos en el mercado	ESTRATÉGICO PRIORITARIO
		PRECIO	35			
		CALIDAD	15			
		SERVICIO	10			
		OTROS	5			
		TOTAL	100			
27-37 AÑOS	20%	MARCA	30	Precio asequible y competitivo. Producto atractivo diseño	Baja notoriedad de marca por ser nuevos en el mercado	ESTRATÉGICO
		PRECIO	30			
		CALIDAD	25			
		SERVICIO	10			
		OTROS	5			
		TOTAL	100			
38-48 AÑOS	0%	MARCA	25	Precio asequible y competitivo. Producto atractivo diseño	Baja notoriedad de marca por ser nuevos en el mercado	OTROS
		PRECIO	25			
		CALIDAD	30			
		SERVICIO	15			
		OTROS	5			
		TOTAL	100			

ELABORACIÓN PROPIA. BASADO TABLA PAG 294, "Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), "El plan de marketing en la práctica"

¹¹ Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 11, el campo de actividad y la expansión*, pp. 353-376.

Por lo tanto, podemos deducir del mismo:

El segmento estratégico prioritario es el de -jóvenes de entre 16 y 26 años- pues es la combinación, producto-mercado más acertada para nuestra organización.

En segundo lugar, el segmento de -27-37 años- lo consideramos como un segmento estratégico, aunque no centraremos nuestros esfuerzos ahí.

El restante segmento no nos interesa prestarle atención dado que las características de nuestro producto no coinciden con la importancia relativa que se concede a este tipo de producto en dicho segmento.

2.2.2.3.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Necesitamos lograr una posición significativa e individualizada en el mercado, para lo cual es necesario lograr una diferenciación respecto a competidores. Así pues, en este apartado vamos a decidir cómo queremos que nos perciba el mercado, con qué atributos de imagen, producto y marca.

“El marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones” (Ley de percepción). Esto quiere decir que no importa tanto el producto en la mente del consumidor, como la percepción que este tenga de él.

Cuando nos referimos a la estrategia de posicionamiento, nos estamos refiriendo a tres claves estratégicas del marketing;

- Posicionamiento de la empresa, construir el mercado.
- Posicionamiento del producto, diferenciarlo del de la competencia centrándonos en factores intangibles como la imagen, servicio, calidad...
- Posicionamiento ante el cliente, clave en todo el proceso.

Conviene poner de manifiesto alguno de las más importantes leyes que Ries y Trout (1993) elaboraron y que reflejan el grado de importancia del posicionamiento dentro de la estrategia de marketing y que ellos denominaron “Las 22 leyes inmutables del marketing”.

- Ley de liderazgo: Tratar de liderar un mercado por todos los medios.
- Ley de la categoría: En nuestro caso, el mercado de la relojería está muy saturado, por lo que vamos a tratar de crear un tipo de categoría diferente al que predomina en la actualidad.
- Ley de la mente: Es crucial para la supervivencia de la empresa que nuestro público objetivo nos vea tal y como queremos, y estar presentes en la mente de estos en el acto de compra.
- Ley del enfoque: Vamos a tratar de que nuestro público objetivo, cuando piensen en nuestra marca, tengan en mente “libertad, experiencia, viaje”.

- Ley de sacrificio. Nosotros vamos a renunciar a una parte del margen del producto con el fin de proporcionar a nuestros clientes un producto a un precio competitivo, pero con una marca diferenciada de la competencia.

Con todo ello, nuestro posicionamiento se resume en la siguiente tabla. (Tabla 14).

TABLA 14. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE BALLONWA

Estrategia de posicionamiento	
Como empresa	Empresa referente en la moda de relojería, con espíritu emprendedor e innovador e implicada con la sociedad.
Como producto	Relojes como accesorio de moda, de calidad a buen precio y con personalidad propia.
Ante el cliente	Empresa competitiva, volcada con los jóvenes, y con un posicionamiento de marca bien definido.

ELABORACIÓN PROPIA.

2.2.2.3.3. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Partimos de la premisa de que no solo basta con satisfacer a un cliente, sino que hay que fidelizarlo. En principio ambos conceptos parecen sinónimos pero no lo son. Un cliente satisfecho puede no ser fiel a nuestra marca, sin embargo todos los clientes fieles están satisfechos con nuestro producto.

Un cliente fidelizado es aquel que mantiene una relación de compras con la empresa a largo plazo y le proporciona a esta una rentabilidad estable. Encontramos dos tipos de fidelidad; activa, siempre fiel a la misma marca y en el caso de no encontrarla la sigue buscando y pasiva, fiel a la marca pero si en un momento dado no la encuentra acude a la competencia para satisfacer su necesidad.

Entonces nos preguntamos, ¿Cómo podemos fidelizar a un cliente? Para ello hay que tener presente que la estrategia de fidelización se sustenta en dos pilares básicos:

✓ El marketing relacional

Como ya indicábamos al principio del trabajo, el marketing relacional es la herramienta de marketing encargada de la fidelización de los clientes a largo plazo. Para que ello se haga efectivo debemos “cuidarlos” y darles más de lo que ellos esperan en repetidas ocasiones.

Esta estrategia es bastante amplia y se puede tratar desde diversas perspectivas.

Una de ellas es reducir el riesgo de insatisfacción del cliente al comprar nuestro producto. Un buen servicio de atención al consumidor, asistencia técnica o una distribución rápida y eficaz, en el caso de que se utilice un método de venta través de la web como es el caso de Ballonwa, pueden ser la clave. Esta es una estrategia defensiva o reactiva y es que la relación con nuestro cliente no termina con el pago del producto.

2.2.2.4. NIVEL CUATRO. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Este nivel está constituido por el denominado marketing mix: Estrategia de producto, precio, distribución y comunicación.

Mencionar que, de nada sirve comenzar a trabajar en esta etapa sin haber elaborado las tres anteriores; y es que todas deben ir correlacionadas, de tal forma que la estrategia corporativa es el núcleo central del proceso. En este cuarto nivel nos adentramos en las estrategias funcionales, en nuestro caso, el marketing mix.

2.2.2.4.1. PRODUCTO¹²

2.2.2.4.1.1. INTRODUCCIÓN

El producto es la variable básica del marketing. Por ello dedicaremos un espacio más amplio a analizarlo y presentarlo como es debido.

Desde la óptica del marketing es diferente a como es tratado por otras ramas de estudio como la macroeconomía, producción, o finanzas; en marketing un producto es un bien destinado al intercambio y es el punto de partida del proceso de comercialización.

“Un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad”¹³

Pero claro está que se puede satisfacer una misma necesidad con distintos productos. En nuestro caso, por ejemplo, un reloj Festina y un Rolex satisfacen la misma necesidad pero obviamente hay cuantiosas diferencias. La marca, el diseño o la forma de ser presentado son, entre más factores, lo que diferencia un producto de otro.

Así pues, un producto es algo más que un objeto físico; como sería tratado desde la perspectiva de producción. Para nosotros, es un conjunto de elementos (tangibles e intangibles) que lo diferencia de los demás y contribuye a incrementar su utilidad. Estos elementos son denominados atributos y se miden en función de lo que perciben los consumidores.

Llegamos a la conclusión de que el producto es algo subjetivo, pues es lo que percibe el consumidor, y que existen atributos con contenido psicológico; por ejemplo, la marca de relojes Rolex es símbolo de alta clase social.

¹² Serrano y Serrano (2005), “Gestión, dirección y estrategia de producto, capítulos 2, 3, 5, 6, y 7,” ESIC editorial, Madrid.

¹³ Kotler (2007), definición sobre producto.

Lo anteriormente expuesto nos conduce a la identificación de las tres dimensiones del producto.

- ✓ Dimensión física o tangible: Lo que es percibido por los sentidos de forma física (Tamaño, color, diseño, materiales...)
- ✓ Dimensión ampliada o producto ampliado: Lo tangible más los productos o servicios que lo complementan. Esta dimensión es de vital importancia en marketing, pues contribuye a que el producto adquiera más valor para el consumidor.
- ✓ Dimensión genérica o utilitaria: Beneficio que el consumidor espera obtener. Esta dimensión es la más importante en marketing pues explica la decisión de compra y el hecho de que dos consumidores vean como distintos un mismo producto.

2.2.2.4.1.2. LAS TRES DIMENSIONES DEL PRODUCTO

✓ Dimensión física

Relojes con un diseño elegante, minimalista y de corte clásico.

Inspirados en la subcultura “Preppy” de finales de los 70, principios de los 80. Corriente asociada a los alumnos de élite de las escuelas norteamericanas; paso previo del acceso al mundo universitario. Se caracteriza por looks impecables, sin complementos innecesarios, evitando la extravagancia.

Nuestras correas, de piel de alta calidad son intercambiables, para que se adapten a tu look diario; de colores neutros y pastel.

Un reloj pulcro, de buena apariencia, con clase, ligero y muy cómodo.

✓ Dimensión ampliada o producto ampliado

Todos nuestros relojes incluyen en la caja, un manual de uso.

Los gastos de envío son gratis y tenemos a tu disposición una línea de atención telefónica para resolver cualquier duda que surja.

✓ Dimensión genérica o utilitaria

Ballonwa watches, son el complemento de moda ideal para jóvenes amantes del buen gusto y que se ven reflejados con nuestra filosofía de vida.

Ballonwa es más que un reloj; es una forma de entender el tiempo, de compartir experiencias y ensalzar valores como la amistad o la libertad.

Como podemos comprobar, y ya anunciábamos en el plan estratégico, nuestro objetivo con esta idea de negocio no es vender relojes sin más. Detrás de ello hay un gran esfuerzo de marketing para conseguir un posicionamiento de marca adecuado.

Queremos que nuestros clientes se vean reflejados en nuestra filosofía de empresa, que cuando recuerden nuestra marca, les recuerde todo lo que hay detrás de ella y que explicamos a lo largo de este trabajo.

2.2.2.4.1.3. TIPO DE PRODUCTO

Siguiendo con el análisis, nuestros relojes son considerados productos de selección. De tal forma que el consumidor evalúa diversos factores como la moda imperante, el precio o el estilo antes de proceder al acto de compra.

Ello nos indica que debemos proporcionar toda la información posible y exhibir todos nuestros modelos al consumidor. La estrategia de diferenciación será de marca única, de tal forma que centraremos nuestros esfuerzos de publicidad en la marca más que en un producto determinado.

En cuanto al ciclo de vida, el mercado de relojes, en general, se encuentra en la etapa de madurez, en la cual se estabilizan las ventas. Esta etapa no pasará al declive siempre y cuando no aparezcan productos mejorados en diseño o tecnología. Todas las empresas trabajan para mantener o ganar cuota de mercado a sus competidores.

Más concretamente, podríamos afirmar que se encuentra en la etapa de ciclo de vida prolongado; la fase de madurez dura mucho tiempo, puesto que no existen avances tecnológicos que desplacen el tipo de producto comercializado hasta ahora. Es verdad, que los smartwatches son una realidad, pero hasta ahora no son sustitutivos del reloj de muñeca tradicional.

Por último, y para terminar de encuadrar nuestro producto en el ciclo de vida, mencionamos que es un producto sujeto a la moda, por lo que sufrirá oscilaciones ondulatorias, debido a que los gustos y preferencias de los consumidores cambian con frecuencia.

2.2.2.4.1.4. LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

2.2.2.4.1.4.1. LA MARCA

El atributo más importante del producto es la marca.

“Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de algunos de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor, y los diferencia de sus competidores”¹⁴

¹⁴ Alexander S, definición sobre marca.

Nuestra marca, Ballonwa, es el resultado de la combinación de “Ballon” que es globo en francés y “Wa” la primera sílaba de la palabra inglesa “watch”, que significa reloj. Se trata pues, de una yuxtaposición de palabras amputadas con la cual se crea la marca.

En cuanto al símbolo de marca; está representado por un globo aerostático que sin duda refleja nuestra filosofía de empresa. Es un símbolo de libertad, y remite a una vida de aventura, experiencias y viajes; tal y como queremos.

Este es un aspecto estratégico de marca esencial, el hecho de que esta sea capaz de transmitir beneficios intangibles, valores. Y para reforzar este hecho, nos volcamos con proyectos solidarios, como anunciábamos previamente.

Ballonwa no está registrada como marca, ni el dominio www.ballonwa.com está en uso. Esta apreciación es importante a la hora de poner en funcionamiento nuestra empresa y nos ahorrará problemas de registro y complicaciones.

✓ **La función fondo de marca**

Consiste en desviar la lucha competitiva basada en el precio hacia otras áreas del marketing.

Ballonwa quiere estar presente en el mercado con unos precios competitivos en comparación con sus competidores, sin embargo, nuestra marca es el valor añadido más importante de nuestro producto, como veremos en el siguiente apartado.

✓ **El valor de la marca**

Nuestra marca es un activo inmaterial. Los factores que influyen en el valor de la marca son diversos; la calidad percibida, la lealtad a la marca, el nivel de notoriedad y la imagen.

Nuestros relojes son objetos de calidad, con buenos acabados y materiales.

La lealtad a la marca la gestionamos a través del marketing relacional como vimos dentro de la etapa 4 de la elección de la estrategia a seguir.

El nivel de notoriedad, al principio será bajo, pero reinvertiremos todos nuestros beneficios en aumentar esta variable al igual que la imagen de marca. Recordemos que nuestro primer objetivo era la consolidación en el mercado y por ello pasa invertir en esta partida.

✓ Estrategia de marca

Ballonwa es una marca propia. El mayor inconveniente que se deriva de ello es que necesita de grandes esfuerzos en comunicación y promoción; en contraposición, por ejemplo, de la marca franquiciada.

También utilizaremos una marca única. Todos nuestros relojes serán marca Ballonwa, aunque a cada modelo se le asigne una nomenclatura diferente. De esta forma ahorramos recursos en publicidad, y nuestros clientes asocian todos nuestros productos a una misma marca, aportando credibilidad.

2.2.2.4.1.4.2. EL ENVASE

Actualmente, el envase cumple una serie de funciones que van más allá de la protección y el almacenamiento.

Nuestro envase es rectangular, su diseño es sencillo, sin demasiados complementos y colores, transmitiendo la sencillez de la pieza que va en su interior y en consonancia con nuestra imagen de marca.

- ✓ **Física:** Ahorramos espacio de almacenamiento, al ser cajas cuadradas y no dejar espacio libre entre ellas
- ✓ **Integridad:** Protegemos al reloj, que es un objeto frágil y al que hay que tratar con cuidado. Nos sirve además como seña de identidad de que el producto que el consumidor adquiere es realmente de nuestra marca, evadiendo imitaciones.
- ✓ **Comercial:** Esta función adquiere cada vez más importancia, de tal forma que imprimiendo nuestra imagen corporativa y dándole un diseño innovador podemos hacer del envase un elemento diferenciador. Nos aportará un plus de credibilidad y hondará más en nuestro posicionamiento de marca. Además contendrá el manual de instrucciones y características técnicas para facilitar al cliente su puesta en funcionamiento.
- ✓ **Administrativa:** Para nosotros, como organización, también nos facilita la gestión administrativa a través de los códigos de barras impresos; la clasificación e identificación de los diversos modelos así como un control permanente de existencias y la contabilización automática de las ventas.

Como indicaba, la función comercial es la más importante desde el punto de vista del marketing. Aunque nuestros relojes no estarán expuestos en ningún comercio puesto que somos una empresa de e-commerce, lo primero que percibirá el cliente al recibir su pedido será el envase.

Es por ello que necesitamos realizar un esfuerzo de marketing para que el envase transmita a través del diseño, colores, material, forma, la imagen de marca adecuada.

En cuanto al diseño de la caja; estará presente nuestra marca en la parte frontal, y una sucesión de nuestros característicos símbolos de diversas ciudades en la parte inferior de la misma.

2.2.2.4.2. PRECIO¹⁵

2.2.2.4.2.1. INTRODUCCIÓN

Nos adentramos en la estrategia de fijación de precios, clave para el éxito de nuestro producto y empresa.

Como sabemos, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Es el único elemento del marketing mix que aporta ingresos, los demás suponen costes y es el más flexible de los 4 elementos que lo componen.

Nuestro precio estará basado en el valor del producto percibido por el consumidor y no en los costes de fabricación, aunque obviamente, se tienen en cuenta.

2.2.2.4.2.2. PRECIO E INTERNET

Como venimos diciendo, internet está cambiando las reglas del comercio.

En nuestro caso, al ser una empresa de venta exclusivamente online, tenemos la ventaja de que ahorramos en numerosos costes y nos podemos permitir ajustar más el precio, consiguiendo un margen más amplio.

Los costes de distribución en tienda física, por ejemplo, se eliminan. De tal forma que al no tener intermediarios minoristas no se incrementa el precio del producto para el consumidor final.

Además poseemos un mayor control de la estrategia de marketing, al ser nosotros mismos los únicos distribuidores del producto.

¹⁵ Kotler y Armstrong (2007), "Fundamentos de marketing, capítulo 11, factores y enfoques para la fijación de precios", Pearson, pp.359-382.

2.2.2.4.2.3. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS

✓ Factores internos

○ Objetivos de marketing

A estas alturas del plan de marketing, nos resultará sencilla la estrategia de fijación de precios. Ya tenemos el público objetivo seleccionado, jóvenes de entre 16 y 26 años, y un posicionamiento de marca definido. Queremos ofertar relojes con un precio competitivo en comparación con nuestros competidores potenciales para un segmento determinado.

Antes de nada, elaboramos una encuesta con ayuda de la herramienta “google drive”. Preguntábamos a 30 sujetos comprendidos entre 16 y 26 años, acerca de cuanto estarían dispuestos a pagar por un reloj que les gustase mucho.

Obtuvimos que la mayoría, 26 personas, pagarían entre 60 y 90 euros. De los cuatro restantes, dos por debajo de los 60 y dos por encima de los 80.

Con este experimento, llegamos a la conclusión de que nuestros relojes deberían venderse a un precio de 89€. Las correas a 25€.

Con ello, debemos asegurarnos la consolidación en el mercado y una mínima rentabilidad. Así como, ir ganando cuota de mercado progresivamente y llegar a ser líderes en nuestro segmento.

○ Estrategia de marketing mix

En todo el plan de marketing, hemos posicionado nuestro producto basándonos en el precio para posteriormente adaptarlo a los demás elementos del marketing mix. Así pues, como hemos hecho en el previo apartado, hemos planteado un precio ideal de 89€ y a continuación, se plantea un objetivo en costes que haga posible ese precio.

Hemos invertido el tradicional proceso de diseño del producto y cálculo de coste. Como consecuencia, tenemos un reloj que combina moda y calidad a un precio que nuestro segmento está dispuesto a pagar.

○ Costes

El precio de nuestros relojes, como no puede ser de otra forma, cubre los costes de fabricación, distribución y venta y nos reporta un margen de beneficio. Parte de este, será reinvertido en promoción del producto.

Los costes en cuanto al nivel de producción son cruciales. Nuestros relojes son personalizables por lo que no se podrá estandarizar su producción y seguramente tendremos que comercializar unos diseños predefinidos. Para ello necesitaríamos un estudio exhaustivo de la estructura de costes.

- **Consideraciones organizativas**

En Ballonwa la estrategia de fijación de precios estará supedita al departamento de marketing.

- ✓ **Factores externos.**

- **Naturaleza de mercado y demanda**

Los consumidores estiman el valor de un producto en función del valor que les reporta. El mercado relojero español es un mercado de competencia monopolística compuesto por muchos compradores y vendedores que tratan de diferenciar sus productos de la competencia ya sea persiguiendo una estrategia de diferenciación, liderazgo en costes o focalización.

Por ello existe un abanico tan amplio de precios.

- **Coste, precios y ofertas de los competidores**

El benchmarking es la herramienta a través de la cual vamos a estudiar el comportamiento de nuestros competidores. En el estudio realizado en la primera etapa del plan de marketing hemos elaborado una tabla con las principales marcas que operan en el mercado y el rango de precios que abarcan.

Pero este estudio debe ser progresivo y continuado. No podemos olvidarnos de nuestros competidores en ningún momento.

- **Otros factores del entorno**

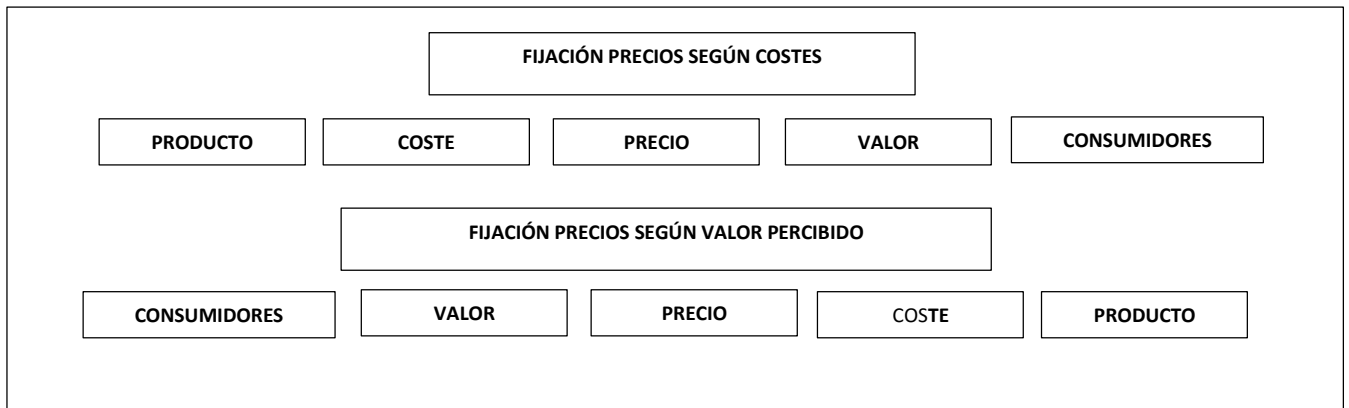
Son aquellos como la situación económica del país, inflación, tasa de empleo, etcétera. Todo ello lo hemos estudiado en el apartado de análisis externo y hemos concluido que la situación económica mejora en nuestro país. Ello es una buena señal para lanzar un nuevo producto al mercado,

2.2.2.4.2.4. ENFOQUE PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS

- ✓ **Fijación de precios según el valor percibido**

Ello consiste en la fijación de precios más en el valor percibido por los consumidores que en los costes del producto. Para ello es necesario, como mencionaba previamente, fijar un precio y a partir de ahí desarrollar el producto y el resto del plan de marketing.

ESQUEMA 5. FIJACIÓN DE PRECIOS SEGÚN COSTES Y VALOR PERCIBIDO.



Kotler y Armstrong (2007), "Fundamentos de marketing; capítulo 11, figura 11.8" Pearson, pp.359-382.

Lo complejo de esta orientación es evaluar el valor percibido por los consumidores. Nuestro método, el más habitual empleado por la mayoría de las empresas, es mediante la realización de cuestionarios y preguntando directamente cuanto estarían dispuestos a pagar por un determinado producto.

✓ **Precios psicológicos**

A mayor precio, siempre se entiende una mayor calidad de producto. Nuestros relojes tienen un precio de 89€, un precio que se sitúa en la franja de relojes económicos en relación con la competencia, pero dentro de estos de los más caros.

2.2.2.4.3. DISTRIBUCIÓN¹⁶

2.2.2.4.3.1. INTRODUCCIÓN

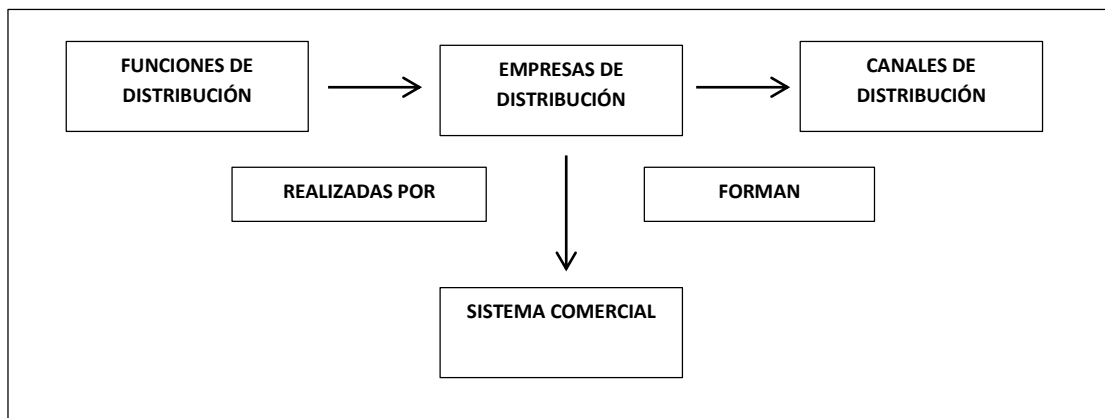
Nos adentramos en la tercera dimensión del mix, la distribución. Esta se puede definir como “función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final al de adquisición y consumo”.

Esta variable cumple las funciones de compra venta, transporte, fraccionamiento, almacenamiento, financiación, asunción de riesgos y provee de servicios complementarios al producto.

Estas funciones son realizadas por personas y empresas que actúan como intermediarios entre oferta y demanda, conformando el denominado sistema comercial.

Estos últimos a su vez dan lugar a los denominados canales de distribución que podemos definir como el camino que una organización escoge para acercar sus productos o servicios al consumidor de la forma más eficiente y eficaz.

ESQUEMA 6. EL SISTEMA COMERCIAL



Díez y Navarro (2004), “Distribución comercial, capítulo 1” Mc Graw Hill.

¹⁶ Díez y Navarro (2004), “Distribución comercial, capítulos 1, 9” Mc Graw Hill.

Vázquez, Trespalacios, Álvarez. (2006) “Estrategias de distribución comercial, capítulo 11, estrategia de distribución adoptada por el fabricante: Diseño y selección de los canales de distribución” Paraninfo.

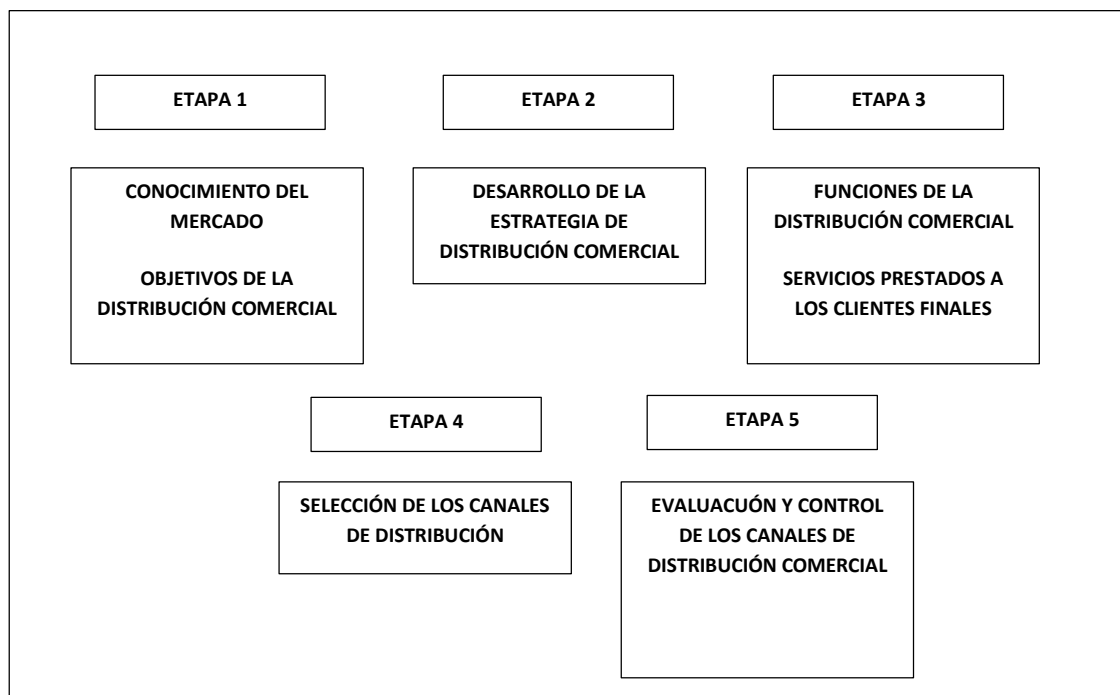
2.2.2.4.3.2. EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La estructura de un canal de distribución puede ser muy variada, existiendo más o menos intermediarios.

Antes de comenzar con el diseño y selección de los canales de distribución es imprescindible poner de manifiesto la estrategia competitiva adoptada por la empresa, liderazgo en costes, diferenciación o concentración; pues esta condicionará en gran medida el planteamiento de los canales.

Como ya se exponía dentro de la fase cuatro en las decisiones de estrategia corporativa, Ballonwa compite en el mercado mediante la concentración o focalización en un segmento.

ESQUEMA 7. ETAPAS DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.



Díez y Navarro (2004), "Distribución comercial, capítulo 1" Mc Graw Hill.

ETAPA UNO. Conocimiento del mercado y objetivos de la distribución.

Esta etapa se sustenta en el conocimiento del mercado objetivo elegido y la estrategia comercial para competir en el mismo. Estas ideas están claramente definidas desde el principio; jóvenes de entre 16 y 26 años y la estrategia de focalización.

La decisión sobre un canal de distribución es de carácter estratégico, es decir, implica a toda la organización y su modificación tan solo es posible en el largo plazo, al contrario de la estrategia de precios, modificable en el corto plazo.

Por ello, hay que ser consciente de la transcendencia del diseño del canal para la empresa.

En cuanto a los objetivos de la distribución comercial podríamos anunciar los siguientes.

- Nuestros relojes tan solo serán distribuidos a través de la web en nuestra página www.Ballonwa.com; con ello nos aseguramos tener el control total de la distribución y la eficacia de la estrategia de segmentación.
- El hecho de estar presentes en la web posibilita la accesibilidad de los clientes.
- Los servicios prestados incluyen, la entrega exprés del reloj en casa, etiqueta con portes pagados en caso de devolución y atención al cliente personalizada.
- Con nuestro fabricante establecemos lazos comerciales estables y duraderos.

ETAPA DOS. Desarrollo de la estrategia de distribución comercial.

En esta etapa decidiremos qué forma va a adoptar el canal de distribución; Longitud, cobertura y multiplicidad de canales.

Comenzaremos con la longitud preguntándonos cuantas empresas van a participar en el proceso.

✓ Decisiones sobre la longitud del canal de distribución

Nosotros emplearemos un canal de distribución directo. Esto se traduce en que, asumiremos gran parte de las funciones de distribución como son la compra-venta, almacenamiento, asunción de riesgos y proveer de servicios complementarios al producto. Sin embargo, dejamos en mano de intermediarios la función de transporte.

Con ello conseguimos abarcar todo el espacio geográfico y aún seguimos manteniendo el control de la actividad comercial.

✓ Decisiones de cobertura del mercado

Entendemos por cobertura de mercado “el número de puntos de venta que han de existir para hacer disponible el producto al consumidor”.

En este aspecto, internet supone una revolución de la actividad comercial que vamos a aprovechar para estar presentes no solo en territorio nacional, sino para salir fuera de nuestras fronteras. Recordemos que nacemos como una empresa Born Global.

✓ **Decisiones de multiplicidad de canales de distribución**

En Ballonwa solo existe un canal de distribución, nuestra web. Por lo que nos ahorramos los inconvenientes que se derivan de este tipo de distribución como conflictos de intereses entre distribuidores y la complejidad de gestión y coordinación.

ETAPA TRES. Servicios prestados a los clientes.

Los servicios que Ballonwa desea proporcionar a sus clientes finales, como ya se expuso son la entrega exprés del reloj en casa, etiqueta con portes pagados en caso de devolución y atención al cliente personalizada.

Para que ello sea plausible, necesitamos trabajar con una compañía de mensajería eficaz y contar con un buen equipo comercial que atienda las dudas y reclamaciones de nuestros clientes.

ETAPA CUATRO. Selección de los canales de distribución.

Esta es, la decisión de distribución más importante. Estamos decidiendo con quién vamos a trabajar para acercar nuestro producto al consumidor y ello conlleva un largo proceso de negociación, recursos y tiempo.

En España existen numerosas empresas de paquetería exprés como son Nacex, DHL, MRW, SEUR, ASM... Teniendo las ideas claras, no resultará complicado dar con la que mejor se adapte a nuestras necesidades. Además la competencia existente en estas organizaciones, ya que son muchas las que ofrecen los mismos servicios, nos beneficia al tener un mayor poder de negociación.

ETAPA CINCO. Evaluación y control de los canales de distribución.

Como no podría ser de otra forma, se establecen mecanismos de control y evaluación para detectar posibles desviaciones y fallos en la estrategia de distribución planteada.

En Ballonwa realizaremos encuestas periódicas del nivel de satisfacción de los servicios de mensajería a nuestros clientes.

2.2.2.4.4. COMUNICACIÓN¹⁷

2.2.2.4.4.1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es el elemento del mix que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y sus productos. Dicha comunicación se orienta en dos direcciones, hacia el exterior o público objetivo y en el interior de la empresa estableciendo las relaciones y cohesión interna. Cuando la información transmitida es coherente y va al unísono la estrategia de comunicación es efectiva y se concibe al largo plazo. La denominaremos pues, comunicación corporativa.

El fin último es estimular la demanda. Este elemento del mix es el que mayores cambios y más profundos está sufriendo en los últimos años con la irrupción de internet y el peso de las redes sociales en la sociedad.

De tal forma que lo que años atrás era una comunicación unidireccional se convierte en bidireccional, es decir, se establece un diálogo con el cliente potencial, siendo este tipo de comunicación mucho más efectiva.

También se distingue entre comunicación personal y masiva. La última es menos efectiva pero ahorra tiempo y recursos.

✓ Instrumentos de comunicación

Existen diferentes herramientas con las que transmitir al mercado aquello que queremos contar. Por un lado están los soportes convencionales, (publicidad en los medios masivos) o no convencionales (ferias, patrocinios, tarjetas de fidelización...) que están teniendo un mayor auge como consecuencia de la masificación de los canales masivos tradicionales.

En Ballonwa emplearemos la publicidad como principal medio de comunicación.

2.2.2.4.4.2. PUBLICIDAD

Es un instrumento de comunicación impersonal que utiliza medios masivos. Su contenido es controlado por la empresa y se orienta a un tipo de público objetivo anónimo.

✓ Medios soportes y formas publicitarias

Existen tres conceptos que son imprescindibles entender para desarrollar la estrategia de publicidad.

¹⁷ Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares, Saco. (1997), "Principios de marketing, capítulos 18, 19, 20", ESIC editorial, Madrid.

- Los medios publicitarios son los diferentes canales de comunicación a través de los cuales se transmiten los mensajes publicitarios.
- Los soportes publicitarios por su parte, son los distintos canales de un medio publicitario.
- Las formas publicitarias que son las distintas formas de expresar un mensaje dentro de un soporte.

Ballonwa empleará como principal medio publicitario internet. Esto es así, puesto que el público objetivo al que queremos llegar con nuestro mensaje es muy activo en la red. De tal forma que, seleccionando los soportes adecuados, la publicidad será muy efectiva.

Nos preguntamos pues, ¿Qué soportes podemos emplear para calar en jóvenes de entre 16 y 26 años?

La respuesta es sencilla; debemos estar presentes en redes sociales como Facebook o Instagram. A los jóvenes les encanta compartir experiencias con amigos, conocer gente... Y utilizan estos soportes para ello.

Por tanto, nuestros esfuerzos en comunicación irán dirigidos principalmente a las plataformas sociales. Además este soporte cuenta con la ventaja de un feedback inmediato y es una herramienta muy precisa a la hora de segmentar al cliente objetivo.

Además de todo ello, utilizaremos “celebrities” que luzcan nuestros diseños y conecten con nuestros clientes potenciales. Esta es un arma muy potente que va a hacer que el público se sienta atraído emocionalmente con nuestra marca.

En conclusión, necesitamos ser un referente en las redes sociales, para lograr ese posicionamiento de marca al que hacemos referencia en todo el plan.

2.3. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING. TERCERA ETAPA¹⁸

A estas alturas del plan, ya tenemos un proyecto perfectamente definido. Ahora es el momento de desarrollar los planes de acción, es decir, cómo vamos a llevar a cabo todo lo expuesto a lo largo del trabajo.

Esta estrategia hay que desgranarla en acciones, asignar responsables, para que dichas acciones se ejecuten en los plazos marcados, recursos financieros, humanos, evaluación de costes...

Dichas acciones están basadas en el marketing mix. Por lo tanto, en esta tercera etapa, de lo que se trata es de ahondar más en el producto, precio, distribución y comunicación con el propósito de convertir estas directrices en acciones concretas.

✓ **Producto**

- Partimos del lanzamiento del producto al mercado. El diseño del mismo ya está confeccionado y todo el plan de marketing elaborado.
- Elaboración igualmente del envase tal como se ha diseñado.
- Negociación con proveedores para conseguir un buen precio por el producto que nos reporte un margen adecuado.
- Investigación constante de la moda imperante para prevenirnos a los cambios. “crear futuro”.
- Registro de la marca.

✓ **Precio**

- Como apuntaba anteriormente, la negociación con los proveedores es clave para el precio del producto.
- Elección del personal que conformará el departamento de marketing y que se encargará de la medición del valor percibido por los consumidores de nuestro producto para así llevar a cabo, en el caso de que sea necesario, modificaciones en el precio.
- Un estudio de Benchmarking continuo para detectar las mejores prácticas en el sector y adaptarlas a nuestra empresa.

✓ **Distribución**

- Desarrollo de la página web por profesionales informáticos. Esta debe constar de una plataforma para la creación de los relojes, tal y como está expuesto en el dossier. Además debe ser segura a la hora del pago por parte de nuestros clientes pues este es un aspecto fundamental en el acto de compra.
- Negociación con empresas de mensajería que llevarán a cabo la función de transporte del producto desde nuestro almacén a los consumidores finales.

¹⁸ Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 8, definición de los planes de acción*, pp. 312-329.

- Formación a las personas que integran el servicio post-venta. Queremos que todas las reclamaciones sean satisfechas como es debido y convertir una queja en una oportunidad de dar una solución a un problema para mejorar constantemente.
- Estudio progresivo de la eficacia del intermediario transportista, y mejora de los plazos de entrega.

✓ **Comunicación**

- Elección de las personas más idóneas que sean expertas en marketing online y en redes.
- Estudio de personajes públicos que se adapten a nuestro perfil y filosofía de empresa para llevar a cabo la promoción de nuestros relojes con su imagen.
- Determinación del presupuesto destinado a este elemento del mix. Sin duda alguna supondrá una gran partida en nuestra cuenta de gastos.
- Motivación del personal interno y establecimiento de métodos de comunicación interna que generen sinergias empresariales entre los distintos departamentos.

3. CONCLUSIÓN

Una vez elaborado el trabajo extraigo una serie de conclusiones que han cambiado la perspectiva que hasta ahora tenía en torno a esta rama de conocimiento empresarial; el marketing.

En cuanto al trabajo en sí, he confeccionado un plan de marketing completo para la empresa ficticia Ballonwa. Hoy en día se puede encontrar bibliografía especializada en las bibliotecas de las universidades, internet... Lo que facilita en gran medida el trabajo.

Tras cuatro años en la universidad y haber estudiado las asignaturas de Fundamentos de marketing, y dirección de marketing I, II y III he tenido la oportunidad de concluir el grado con un trabajo que funde esas cuatro asignaturas en uno.

Y es que, el fin último de todas ellas es dotar a los alumnos de los conocimientos necesarios para elaborar un buen plan de marketing y aprender a gestionar una empresa, desde esta perspectiva, estableciendo una buena orientación al mercado que garantice su supervivencia y explote las ventajas competitivas que posee.

El marketing, según he podido comprobar en el desarrollo de este trabajo, es un mundo muy amplio en constante desarrollo y dinamismo.

El campo de estudio que abarca va desde el análisis del entorno interno y externo hasta la elaboración de los planes de acción pasando por el estudio del producto y sus atributos, precio, canales de distribución, publicidad... en definitiva, no sabía el alcance tan amplio en el que podría incurrir en la elaboración de un plan de marketing.

Luego, el hecho de crear una empresa ficticia de la nada para ejecutar su plan específico ha sido un gran acierto.

Ello es así porque hoy en día si realizas un plan de marketing para una empresa que ya existe en el mercado, te condiciona en gran medida todas las actuaciones; cada una se presenta al exterior como sus departamentos de marketing deciden y en definitiva el trabajo hubiese consistido recopilar información de cómo lo hacen, perdiendo la esencia de este proyecto, que desde mi punto de vista es partir de cero argumentando cada decisión tomada y mostrando una coherencia y una línea organizativa.

Antes de empezar el trabajo ya tenía clara la orientación o rama de estudio dentro de la empresa en la que me gustaría desarrollarme profesionalmente, el marketing. Una vez finalizado el trabajo y ahondado aún más en este mundo lo tengo más claro aún.

En definitiva, he aprendido que el centro de las actuaciones empresariales es el cliente. En torno a él se elabora todo el proyecto.

4. LISTADO BIBLIOGRÁFICO

Abiscal, F. (1994), “Cómo se hace un plan estratégico; La teoría del marketing estratégico”, ESIC editorial, Madrid.

Alexander S (2001), definición sobre marca.

Díez y Navarro (2004), “Distribución comercial, capítulos 1, 9” Mc Graw Hill.

Guerras y Navas. (2007), “La dirección estratégica de la empresa: capítulo 1, la naturaleza de la dirección estratégica”, Aranzadi editorial, Cizur Menor (Navarra), pp, 37-77.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 3, los objetivos y valores de la empresa*, pp 113-137.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 4, análisis del entorno general*, pp. 139-116.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 5, análisis del entorno específico*, pp. 167-198

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 6, análisis interno de la empresa*, pp. 199-222.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 7, análisis de los recursos y capacidades*, pp. 223-261.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 6, apartado 6.5, análisis DAFO*, p. 219.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 8, estrategias y ventajas competitivas*, pp. 265-301.

Guerras y Navas, *la dirección estratégica, capítulo 11, el campo de actividad y la expansión*, pp. 353-376.

Iglesias y Laso. (2002), “Internet, comercio colaborativo y mComercio: Nuevos modelos de negocio”, Mundi-Prensa ediciones, Madrid.

Kotler (2007), definición sobre producto.

Kotler y Armstrong (2007), “Fundamentos de marketing, capítulo 11, factores y enfoques para la fijación de precios”, Pearson, pp.359-382.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), “El plan de marketing en la práctica: capítulo 1, marketing y planificación”, ESIC editorial, Madrid, pp, 31-56.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M, “*el plan de marketing, capítulo 2, el plan de marketing dentro del proceso de planificación global*”, pp, 59-73.

Sainz de Vicuña, *el plan de marketing, capítulo 3, el plan de marketing*, pp. 77-101.

Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 4, análisis de la situación*, pp. 109-122

Santesmases Merino, Sánchez, Pintado. (2009), “Fundamentos de marketing: capítulo 2, el mercado y su entorno”, Pirámide, pp. 56-79.

Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 4, análisis de la situación*, pp. 122-128.

Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 5, diagnóstico de la situación*, pp. 1162-1196.

Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 6, fijación de los objetivos de marketing*, pp. 199-234.

Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 7, elección de las estrategias de marketing*, pp. 238-307

Sainz de Vicuña Ancín, *el plan de marketing, capítulo 8, definición de los planes de acción*, pp. 312-329.

¹Serrano y Serrano (2005), “Gestión, dirección y estrategia de producto, capítulos 2, 3,5, 6, y 7,” ESIC editorial, Madrid.

Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares, Saco. (1997), “Principios de marketing, capítulos 18, 19, 20”, ESIC editorial, Madrid.

Vázquez, Trespalacios, Álvarez. (2006) “Estrategias de distribución comercial, capítulo 11, estrategia de distribución adoptada por el fabricante: Diseño y selección de los canales de distribución” Paraninfo.