

# Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2018/2019

## PLAN DE MARKETING: MJ OINETAKOAK

Autora: Itsaso Ugalde Cuadrado

Directora: María Soledad Aguirre García

Bilbao, a 3 de Octubre de 2019



Índice de contenidos	Pág
1. Introducción .....	3
2. Metodología y estructura del trabajo .....	4
3. Presentación de la empresa y resumen ejecutivo .....	5
4. Análisis y diagnóstico de la situación .....	8
4.1. Análisis externo .....	8
4.1.1. Análisis del entorno genérico .....	8
4.1.2. Análisis de mercado .....	16
4.2. Análisis interno .....	20
4.2.1. Recursos y capacidades humanas .....	20
4.2.2. Recursos y capacidades financieras .....	21
4.2.3. Recursos y capacidades de marketing y comerciales: Retailing Mix .....	22
4.2.4. Recursos y capacidades técnico productivos del establecimiento	25
4.3. Diagnóstico de la situación (DAFO) .....	27
5. Fijación de objetivos .....	28
5.1. Objetivos cualitativos .....	28
5.2. Objetivos cuantitativos .....	28
6. Definición de estrategias .....	29
6.1. Estrategia de segmentación y posicionamiento .....	29
6.2. Estrategia de cartera .....	29
6.3. Estrategia funcional .....	30
7. Planes de acción .....	31
7.1. Acciones de producto .....	31
7.2. Acciones de precio .....	32
7.3. Acciones de distribución .....	32
7.4. Acciones de comunicación .....	34
7.5. Acciones de Service Space .....	35
7.6. Otras acciones .....	36
8. Seguimiento y control .....	38
9. Conclusión .....	39
10. Bibliografía .....	40

Índice de gráficos, tablas e ilustraciones	Pág
Gráfico 1: Las 10 ramas de actividades con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico .....	13
Gráfico 2: Por qué compran online habiendo tienda física .....	14
Gráfico 3: Contribución de la tienda física en las ventas online .....	14
Gráfico 4: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico de calzado y artículos de cuero .....	18
Tabla 1: Resumen DAFO .....	6
Tabla 2: Resumen de objetivos .....	7
Tabla 3: Resumen de acciones .....	7
Tabla 4: DAFO .....	27
Tabla 5: La matriz de Ansoff .....	30
Tabla 6: Tabla resumen de acciones .....	36
Tabla 7: Control de los objetivos de MJ Oinetakoak .....	38
Ilustración 1: Estructura del plan de marketing .....	4
Ilustración 2: Surtido .....	22
Ilustración 3: Service Space .....	25
Ilustración 4: Almacén .....	26

## 1. Introducción

El presente trabajo corresponde a un Trabajo de Fin de Grado del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU. Consiste en la realización de un plan de marketing para un pequeño comercio en Mungia. El comercio es MJ Oinetakoak y su principal actividad es la venta de calzado, además de ropa y complementos.

**MJ Oinetakoak** está situada en Mungia, Bizkaia, y con los recursos escasos que puede tener un comercio local, es bastante activa en redes sociales y gestiona bastante bien su punto de venta para conseguir buenos resultados.

A nivel personal, la realización del presente trabajo ha sido para nosotras de gran valor por varias razones. En primer lugar esperamos que el plan de marketing sirva de gran ayuda para este pequeño comercio. Tanto el análisis que hacemos en el trabajo como las propuestas que desarrollamos esperamos que les sean de utilidad.

Tuvimos ocasión de conocer este comercio y a su propietaria durante el periodo de trabajo con la beca de Gobierno Vasco de Retail Training, que disfrutamos al terminar nuestro grado en Marketing, durante el año 2017. El trabajo lo hicimos en la oficina técnica de comercio de Mungia. Durante el tiempo de trabajo y formación previa pudimos constatar la muy difícil situación del pequeño comercio y la aún más difícil del pequeño comercio en pueblos. Por ello nos gustaría que nuestro trabajo arrojara un poco de luz para este comercio y su propietaria que tiene inquietud y dinamismo y merece que sus esfuerzos se vean recompensados. En nuestro TFG del Grado en Marketing no hicimos un plan de marketing y ahora, al finalizar nuestro segundo grado en Administración y Dirección de Empresas no queríamos perder la ocasión de hacerlo para acostumbrarnos a utilizar esta metodología que creemos muy interesante, si algún día llegamos a dirigir una empresa o un departamento de marketing.

Actualmente estamos trabajando en Kutxabank, en oficina comercial, y a la vez realizando un postgrado en materia financiera, por lo que la realización de este TFG no ha estado exento de dificultades que hemos podido ir resolviendo gracias a la ayuda de la tutora del trabajo y de la dueña del negocio, que en todo momento han estado dispuestas a aportar toda la información que hemos necesitado y a resolver todo tipo de dudas que a lo largo de estos meses han ido surgiendo.

## 2. Metodología y estructura del trabajo

Para la realización del trabajo se ha seguido la metodología propia del Plan de Marketing, según la estructura planteada por José María Sainz de Vicuña en sus libros “El plan de marketing en la práctica” (2016) y “Plan de marketing en la PYME” (2016), teniendo muy en cuenta otros libros como “Distribución comercial en la era omnicanal” de Gloria Aparicio y Pilar Zorrilla (2015), “100 comercios vascos con los que aprender” de Celestino Martínez y Pilar Zorrilla (2017), y todos los materiales incluidos en la bibliografía, así como la materia de las asignaturas de Dirección de Marketing y Dirección estratégica entre otras.

En cuanto a la estructura del plan de marketing, esta constará de diferentes partes tal y como recoge la siguiente ilustración:

Ilustración 1: Estructura del plan de marketing



Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña (2016)

En primer lugar, se comenzará realizando un análisis de los factores externos y ajenos al control de la empresa. Estos factores externos pueden condicionar en gran medida las decisiones y acciones de marketing de **MJ** y por ello resulta de vital importancia su análisis y síntesis final en un diagnóstico lo más afinado posible de las oportunidades y amenazas. En segundo lugar, se procederá a realizar un análisis de los recursos y capacidades del negocio que nos permitirá realizar un diagnóstico final de fortalezas y debilidad del mismo.

La realización del análisis externo se divide en dos partes, por un lado el análisis del entorno genérico para el que utilizaremos el modelo PESTEL, y por otro lado el análisis del entorno específico en el que se analizarán los elementos críticos para el logro de objetivos de marketing como clientes, proveedores y competencia fundamentalmente.

Una vez finalizado los análisis externo e interno y habiendo planteado el diagnóstico DAFO, procederemos a plantear los objetivos que se pretenden conseguir con el presente plan de marketing. Tras establecer estos objetivos, se plantearán las estrategias a seguir y las acciones que se llevarán a cabo a corto plazo. Por último se

especificará un plan de seguimiento y control que permita conocer en qué medida se han logrado o no los objetivos y permitirá a su vez plantear acciones correctoras si fueran necesarias.

Para finalizar el trabajo incluimos la bibliografía y documentación utilizada en la realización del trabajo.

En todo nuestro proceso hemos seguido fundamentalmente una metodología analítico-sintética basándonos en toda la bibliografía relacionada al final y además hemos realizado dos entrevistas en profundidad a la propietaria del establecimiento.

### 3. Presentación de la empresa y resumen ejecutivo

La empresa de la que vamos a tratar se llama **MJ Oinetakoak** (de ahora en adelante la llamaremos **MJ**), y se dedica principalmente a la venta de calzado, pero también de ropa y complementos.

Se creó en marzo de 2014, y este año ha celebrado su 5º aniversario. **MJ** se encuentra en Mungia, en la calle Trobika nº4, en una de las zonas más céntricas del municipio, justo al lado del ayuntamiento.

La dueña de **MJ** se llama María Jesús, aunque se hace llamar Marije. De sus iniciales proviene el nombre de la tienda. Apasionada de los zapatos, siempre había querido montar una zapatería, era un proyecto que siempre había tenido en mente, y finalmente decidió apostar por ello. Su idea era tener un negocio propio y hacer algo que realmente le motivara a la hora de trabajar. Antes de abrir la tienda, Marije era dependiente en una tienda de bisutería y complementos en Mungia. En la tienda trabaja con ella Esther, su cuñada, y con la que ha contado desde el principio, siendo un pilar imprescindible para ella y para el negocio. Ésta anteriormente también trabajó en una tienda, por lo que cuenta también con experiencia en el sector comercio.

El local donde se encuentra **MJ** llevaba muchos años cerrado, y estaba sin habilitar. En la misma calle, uno pegado al otro, el mismo dueño tenía dos locales. Cuando tuvo que elegir entre uno u otro, enseguida lo tuvo claro. De tamaño eran parecidos, excepto que el otro estaba pegado a un portal y la tienda no tenía el espacio tan definido como a ella le gustaba. A parte de esto, hubo otras cosas que le hicieron decantarse por ese local en concreto. Lo primero fue que justo delante de la tienda sólo hay acera y no hay ninguna plaza de aparcamiento, por lo que evitaba que cualquier coche, camión o furgoneta pudiese aparcar delante y quitar visibilidad a la tienda. Y otro de los motivos fue que justo en la acera de enfrente, pegado al

ayuntamiento, había (y sigue habiendo) un local vacío que quizás más adelante podría albergar algún bar o algún negocio que le diese aún más vida a la calle y a su negocio.

**MJ** ofrece productos que están a la última en tendencia, con buena calidad y a un precio asequible. Para ella, la imagen es uno de los elementos más importantes para la atracción de los clientes, por lo que dispone de su propio logo, y pone especial atención a la decoración de la tienda, la cual es sencilla, minimalista y con colores muy cálidos.

El siguiente documento recoge el plan de marketing de MJ Oinetakoak que se resume a continuación. En la siguiente tabla presentamos el diagnóstico de la situación de la que partimos:

Tabla 1: DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Nueva promoción inmobiliaria en Mungia. 94 nuevas familias jóvenes	A1: Crecimiento constante de tiendas físicas especializadas y grandes operadores con cada vez mayor sección de calzado
O2: Buena evolución del sector de distribución del calzado en España y en el mundo	A2: Crecimiento constante de la venta online y muy especialmente de sitios como ZALANDO
O3: Previsible jubilación de uno de nuestros competidores a corto medio plazo	A3: Clientes informados, empoderados y deseosos de experiencias
O4: Ayudas públicas y legislación favorable para emprender procesos de mejora e innovación en comercio	A4: Descenso imparable del número de comercios en los pueblos
	A5: Crisis previsible 2020
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Muy buena localización	D1: Escasez de recursos económicos y humanos (micropyme)
F2: Calidad y diferenciación a precio razonable	D2: No venden online
F3: Surtido muy "trendy" y constante renovación	D3: No tienen página web
F4: Creatividad y constante cambio en sus escaparates	D4: Reducido esfuerzo en comunicación
F5: Apuesta por bolsas ecológicas	D5: No cuentan con ningún programa de fidelización
F6: Amplia cartera de proveedores	D6: Poseen una única tienda y pequeña
F7: Surtido amplio y complementario que favorece la venta por impulso	D7: Está limitado en su variedad de oferta en comparación con una empresa multimarca

F8: Activa en RRSS

F9: Buen clima laboral interno que redunde en un buen trato al cliente

F10: Ambas empleadas en continua formación

F11: Cercanía con la clientela

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la situación reflejada en el DAFO, el presente plan pretende conseguir los siguientes objetivos para los próximos dos años.

Tabla 2: Resumen objetivos

	Objetivos
Cualitativos	Mejorar la imagen y posicionamiento del negocio Incrementar la notoriedad en Mungia y alrededores Fidelizar clientes Consolidarse en el mercado y supervivencia a LP Mejora de la satisfacción del cliente externo a través de la mejora de la satisfacción del cliente interno lo que lograremos mejorando las competencias
Cuantitativos	Aumentar las ventas Nuevos clientes Incrementar la cuota de mercado Mejorar la rentabilidad sobre las ventas Incremento de la compra media por cliente al año y en cada visita a la tienda

Fuente: Elaboración propia

Y para lograr estos objetivos se han planteado las siguientes acciones.

Tabla 3: Resumen acciones

	Acciones
Producto	Productos Premium Mejora packaging
Precio	Nuevos medio de pago Descuentos en la presentación de la colección Descuentos por comprar modelo entero
Distribución	Apertura tienda de ropa Página web Posicionamiento SEO/SEM Venta en RRSS Logística



	Punto de recogida Compra en casa
Comunicación	Programación publicaciones RRSS Generación nuevos contenido Mejora reputación online Influencers Creación de blog Programa de fidelización
Service Space	Ampliación almacén Rincón del café Experiencia cinco sentidos Entretenimiento para niños Rincón para perros
Otras acciones	Adaptación horaria

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Análisis y diagnóstico de la situación

##### 4.1. Análisis externo

Analizaremos en este apartado todos los elementos ajenos al control de la empresa pero que son relevantes para el logro de sus objetivos y el planteamiento de estrategias y acciones de marketing. Para ello, vamos a realizar un análisis PESTEL<sup>1</sup> (1967) y también un análisis de las 5 fuerzas de PORTER<sup>2</sup> (1979) mediante el cual haremos referencia a una serie de factores:

##### 4.1.1. Análisis del entorno genérico

El análisis PESTEL es una herramienta que utilizaremos para analizar los factores macro que tienen un impacto en nuestra empresa. Dividimos entre factores político-legales, económicos, socioculturales y demográficos, tecnológicos y ambientales, aunque los incluiremos en la medida que puedan tener relación con nuestra actividad.

- Factores Político-Legales

Dado que estamos hablando de un pequeño comercio centraremos nuestra atención en las políticas que actualmente son beneficiosas o perjudiciales para él.

Uno de los puntos importantes de cara a una persona que trabaja por cuenta propia es la normativa de autónomos. En lo que a la cuota concierne, en los últimos años ha

<sup>1</sup> Francis J. Aguilar (1967): Scanning the Business Environment. Mcmillan Editorial. New York.

<sup>2</sup> Michale E. Porter (1979): Las cinco fuerzas de Porter

habido una flexibilización con la creación de una tarifa plana que permite una menor cuota el primer año, fomentando así el autoempleo. Sin embargo, analizando bien este aspecto, no se esperan en el futuro grandes cambios en la normativa que puedan afectar a nuestro análisis.

Por otro lado, una de las últimas leyes que se han publicado en España y que afecta principalmente a los locales comerciales es la publicada el 19 de mayo de 2018 en el BOE (Real Decreto 293/2018), y que regula la utilización y venta de bolsas de plástico. Desde el pasado 1 de julio, todos los comercios en España tienen la obligación de cobrar las bolsas de plástico que se ofrezcan en sus locales.

Siguiendo con el aspecto legal, existen dos leyes que afectan a este tipo de comercio y que han sido modificadas en los últimos años. En primer lugar está la ley 1/2004, de 21 de diciembre, de horarios comerciales, artículos 4 y 5 en los que se dice que *“el número de domingos y días festivos en los que los comercios podrán permanecer abiertos al público será de dieciséis”* por lo que el comerciante tiene plena potestad para decidir qué días abre y en qué horario, siempre y cuando también cumplan con unos requisitos de dimensión como se especifica en la ley: *“también tendrán plena libertad para determinar los días y horas en que permanecerán abiertos al público en todo el territorio nacional los establecimientos de venta de reducida dimensión [...], que dispongan de una superficie útil para la exposición y venta al público inferior a 300 metros cuadrados, excluidos los pertenecientes a empresas o grupos de distribución que no tengan la consideración de pequeña y mediana empresa según la legislación vigente.”*

En segundo lugar está la Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, en la que se modifica el artículo 25 y dice que *“las ventas en rebajas podrán tener lugar en los periodos estacionales de mayor interés comercial según el criterio de cada comerciante”* y que *“la duración de cada periodo de rebajas será decidida libremente por cada comerciante.”*

Otro aspecto que también es interesante comentar es la implicación de Gobierno Vasco en la dinamización y fomento de la actividad comercial, de cara a favorecer al pequeño comercio.

Desde Gobierno Vasco, todos los años publican ayudas dirigidas a estos empresarios. Algunas de las ayudas son por ejemplo el programa de apoyo a la Modernización de

Establecimientos Comerciales (MEC), a través de la cual se destinan 2.050.000€ dirigidos a financiar inversiones de diferentes tipos ya sea *“reforma y modernización del local, mobiliario y los equipamientos necesarios”*, o *“balanzas electrónicas, equipos informáticos, aplicaciones y complementos de los mismos siempre que estén integrados en el proceso de comercialización o destinados a la gestión empresarial.”*

También a través de la Cámara de Comercio y financiado por el departamento de Turismo, Comercio y Consumo de Gobierno Vasco, existe el programa Eus-Commerce para el comercio minorista. Es un programa gratuito para pequeños comercios, que les facilita la incorporación y desarrollo del comercio electrónico. Existen tres perfiles, que son el de iniciación para aquellos comercios que no tienen eCommerce, el de crecimiento para aquellos que tienen eCommerce pero necesitan implantar ciertas mejoras y el avanzado que permite consolidar la actividad de comercio electrónico.

Otras ayudas que favorecen al comercio minorista son las que se dan a través de las Oficinas de Comercio de Gobierno Vasco, que dan soporte a las diferentes asociaciones de comerciantes y ayuntamientos de los municipios. Existen tanto formaciones de todo tipo para la mejora de la gestión de los negocios (Redes Sociales, escaparatismo, personal shopper, idiomas, etc.), como ayudas para la dinamización comercial como es Hirigune. Ésta ayuda como la describen en la resolución sirve para *“impulsar la implantación y desarrollo de proyectos anuales de cooperación zonal, en áreas de baja densidad comercial, que por su carácter integren propuestas estratégicas para la mejora del abastecimiento comercial de las zonas sujetas a revitalización.”*

- Factores Económicos

Tras la crisis financiera de 2008, tanto España como la Eurozona parecían estar recuperando algo la senda de crecimiento, así el PIB español creció, según el INE, un 2,6% en 2018 mientras que según el Eurostat, en la Eurozona este crecimiento fue del 1,8%, su ritmo más lento desde 2014.

Según las previsiones de crecimiento del FMI para España, se prevé que este vaya a la baja. Para 2019 se espera que el crecimiento sea del 2,1%, y para 2020 del 1,9%. En cuanto a la tasa de paro, bajará este año del 15,3% al 14% y se espera que para 2020 se quede estancada, permaneciendo así casi hasta 2024.

Estos datos que acabamos de comentar, la previsión a la baja del crecimiento de las economías europeas, pueden darse por la crisis que lleva unos años acercándose y

se prevé que estalle para 2020. Según JP Morgan y el modelo que han creado para medir cuanto y con qué gravedad podría llegar la próxima crisis financiera, esta está al llegar. Se espera que ésta sea menos fuerte que la del 2008, y lo que más tocado quedaría serían las acciones y los países emergentes, cuyas bolsas caerían un 48%. Estiman que esta nueva recesión se podría alargar unos 18 meses. En España, en el momento de cerrar nuestro TFG se acaban de convocar nuevas elecciones para noviembre y eso añade incertidumbres e inestabilidad política y potencialmente también económica.

Un factor remarcable a nivel social es la tendencia de aumento del consumo privado durante los últimos años, se prevé que este año crezca un 2% y que en 2020 alcance niveles de 2008 según el Banco de España.

En cuanto a los factores económicos que le afectan a Mungia, vamos a centrarnos en su análisis y en el análisis de los municipios de los que vive en comercio de Mungia, que son Gatika, Maruri y Gamiz-Fika. A continuación ofrecemos los datos que hemos podido recoger al respecto.

Analizando los datos que nos da el Eustat, durante el primer trimestre del 2019 la tasa de paro en el País Vasco ha sido del 10,2% mientras que en Mungia, a mayo de 2019 ha sido de 8,55%. Este dato de mayo de 2019, según Datosmacro.com, para los municipios de Gatika, Maruri y Gamiz-Fika son respectivamente 7,8%, 5,97% y 6,81%.

Por otro lado, un dato que nos parece bastante importante analizar es el número de comercios que hay en cada municipio que estamos analizando y su evolución. Desde Eustat no nos pueden aportar la información exacta desglosada de comercios en cada municipio, pero nos aportan un total entre comercio, hostelería y transporte. Teniendo esto en cuenta, y con los datos de los que disponemos, hemos podido constatar que en los últimos dos años, apenas ha habido movimientos en las cifras. Un aspecto que tenemos que tener en cuenta, y que podemos observar en nuestro alrededor día a día, es que muchos de los comercios que cierran, acaban convirtiéndose en bares. Probablemente en estos cuatro municipios que estamos analizando pase lo mismo, y por ello la cifra apenas varíe de un año para otro. Lo que está claro es que no se avecina crecimiento en estos municipios para este sector.

La Confederación Empresarial del Comercio (CECOBI), ya alertaba a finales del año pasado que “el cierre de negocios puede ser histórico por el auge del comercio electrónico y las tiendas online”.

Por otro lado también, un artículo sin firma publicado en el Nerviión (junio 2019) trataba sobre la reunión mantenida entre la Federación de Asociaciones de Comerciantes de Bizkaia (Bizkaidendak) con la viceconsejera de Comercio de Gobierno Vasco, Isabel Muela, donde muestran su preocupación por el comercio urbano, ya que desde 2008 han cerrado más de cinco mil comercios vascos. En esta reunión la viceconsejera remarcó “los buenos resultados que está dando la venta online en el comercio minorista vasco” y reivindicó la necesidad de adaptar también los comercio a otras tendencias tecnológicas.

- Factores demográficos y socioculturales

También es necesario mencionar el descenso del peso de la población joven en la demografía nacional a medida que la generación del *baby boom* envejece. Estos dos factores sirven para entender el comportamiento de la sociedad actualmente y de cara al futuro.

Vamos a analizar cómo se distribuye tanto la población de Mungia como la de alrededores. Según el Eustat, Mungia cerró el año 2018 con un total de 17.237 habitantes. En cuanto a la franja de edad que para nosotros también es importante, podemos observar con los datos que nos dan, que la franja de los 40-44 años es la más numerosa tanto entre hombres como entre mujeres. Para el resto de municipios que estamos analizando, la media de edad de la población es un poco mayor, siendo 45-50 años el mayor número de habitantes de Gatika, 40-50 en Maruri y 50-60 en Gamiz-Fika.

Un dato que nos parece interesante reflejar es una nueva promoción inmobiliaria de VPO que está en construcción en Mungia. Se van a construir un total de 94 viviendas, y se espera que gran parte de estos compradores sean gente joven y con hijos, por lo que la edad media de los compradores creemos que encaja muy bien con el público objetivo de **MJ**.

Si ahora pasamos a analizar un poco las tendencias socioculturales, una de las cosas más importantes y con las que vivimos todos los consumidores desde hace unos años es Internet. Un estudio realizado por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) el año pasado, indicaba que el comercio electrónico en España durante el segundo trimestre, superó los 9.300 millones de euros. De entre los sectores de actividad que más volumen de negocio tienen online está en primer lugar las agencias de viajes y operadores turísticos, en segundo lugar las compañías aéreas y seguido en tercer lugar los comercios de prendas de vestir.

Gráfico 1: Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2018)

Por otro lado, el estudio anual realizado esta vez por iab en 2018 sobre el eCommerce en España nos dice que 7 de cada 10 internautas compran online, lo que suponen casi 20 millones de personas. Este mismo estudio nos hace una descripción de cómo sería el comprador online. Tendría una edad entre 31 y 45 años, con 3 personas en el hogar, el 59% tiene hijos, el 75% trabaja actualmente, para conectarse entran sobre todo a través del ordenador o del móvil y la mayoría son activos en Facebook, Whatsapp, YouTube e Instagram. La media de veces que compran online es de 3 y el promedio de la compra es de 78€.

El motivo principal por el que compran online es la comodidad, seguido por el precio y la disponibilidad, siendo el primer año en el que el precio no ha salido como primer driver de la compra online. A pesar de que buscar información en la web es la primera opción para casi todos los consumidores, siguen muy influenciados por amigos y familiares.

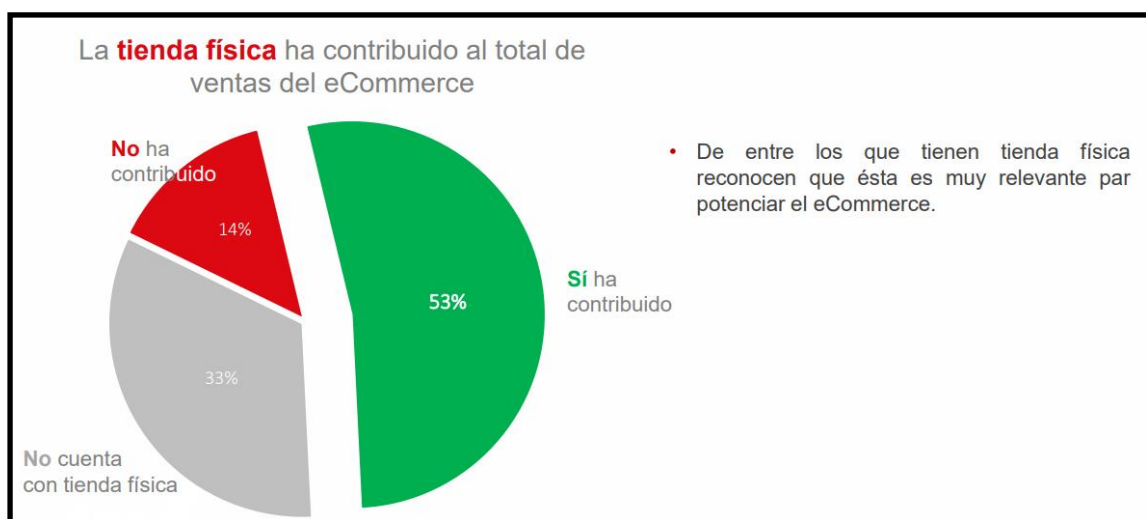
Gráfico 2: Por qué compran online habiendo tienda física



Fuente: CNMC (2018)

Otro de los puntos interesantes que trata este estudio, es la tendencia por parte de los profesionales de utilizar las redes sociales como canal de venta, tanto para crear contenido, como para crear un canal de venta, personalizar los productos, etc. Una de las encuestas que han realizado dice textualmente que “de entre los que tienen tienda física reconocen que ésta es muy relevante para potenciar el eCommerce.”

Gráfico 3: Contribución de la tienda física en las ventas online



Fuente: CNMC (2018)

Vamos a seguir ahora analizando las tendencias en retail para este año 2019 y lo que se avecina, basándonos en artículos sobre el tema. Lo que lleva siendo ya tendencia unos años es la omnicanalidad. Un artículo publicado en MKD en enero, decía que una encuesta que había realizado Walmart, cadena americana de supermercados, decía que el 46% de los visitantes de una tienda provienen de iniciativas realizadas en el canal digital. Cada vez existe más la posibilidad de comprar online y recoger en tienda, programas de fidelidad que incluyen canjes online y offline, políticas de devolución en tienda de productos comprados online, etc. Este mismo artículo habla también de otras tendencias como lo “social commerce” en la que se integra la opción de compra en las redes sociales. Las redes sociales ya no son un mero canal digital de comunicación, sino que pasan a ser puntos de compra venta (marketplaces). Otra tendencia de la que habla es de elevar la experiencia de la tienda minorista a través de los canales digitales, siendo la presencia de tienda física muy importante, pese a que se decía que la tienda física iba a acabar desapareciendo.

Otras tendencias retail publicadas en un artículo de Smart Business Technologies (SBT, 2019) son la experiencia de compra, buscando generar valor al consumidor generando una atmosfera agradable y divertida, también crear valor en las redes sociales lo que aumentará la visibilidad de la marca, disponer de vías de pago para que los clientes paguen con el móvil y no competir por precios, sino por ser diferente, ya que no necesariamente buscan algo barato sino que quieren que les ofrezcas algo diferente. Como dicen textualmente en el artículo, “la competencia por el precio como primera estrategia ya es algo del pasado”

- Factores tecnológicos

Las cuestiones que vamos a comentar ahora están parcialmente relacionadas con lo mencionado en el apartado anterior, pero finalmente hemos considerado desarrollarlo en este apartado.

En cuanto a tecnología cabe destacar la digitalización del sector retail con el ascenso de las plataformas de venta en internet, como Amazon, frente a las grandes superficies y pequeños comercios, hasta el punto de que la primera amenaza con desbancar en volumen de ventas a las anteriores. Es por ello que los comercios deben adaptarse a las nuevas demandas del consumidor. Existe la necesidad de facilitar la compra al cliente, por lo que es necesario ofrecerles diferentes alternativas de compra ya sea en tienda física como en tienda online, así como simultanearlo, de ahí la



omnicanalidad. Todo esto supone aparte de inversión, también un cambio en la cultura corporativa. (Marketing Directo, 2019)

Las redes sociales son hoy en día un canal muy importante de compra y un nuevo escaparate para los comercios. A continuación vamos a analizar un estudio realizado sobre redes sociales. Según IAB (2018), el 57% de los consumidores consulta en redes sociales antes de comprar por internet, y que una marca tenga perfil en redes sociales les transmite más confianza. Las redes sociales más utilizadas por los internautas son Facebook (87%), Whatsapp (87%), YouTube (69%) e Instagram (49%). Por último, en los últimos años han surgidos los famosos “influencers” que constituyen una nueva forma de publicidad para las marcas. Para los profesionales, el objetivo de utilizar las redes sociales recae sobre todo en vender, así como hacer branding entre otras.

Lo que a día de hoy también es importante para la gestión de un negocio es la analítica en el punto de venta, y la gestión de los datos que posee. Existen herramientas que permiten contar a los usuarios, por donde se suelen mover, qué compran, a qué hora, lo que te va a permitir gestionar la disposición de los productos y la gestión del negocio en general (SBT, 2019).

#### 4.1.2. Análisis del mercado

En cuanto al entorno específico, vamos a analizar ahora a los competidores, clientes y proveedores de **MJ**.

- Competidores

El sector del calzado siempre ha sido y será, salvo que cambien mucho las cosas, un sector con mucha competencia. Podríamos mencionar las tiendas de alrededor como competidores directos, como pueden ser Calzados Ibili o Calzados Bitxiko. El resto de zapaterías de Mungia son de calzado para niños. Calzados Ibili es quizás la que más se puede parecer a **MJ** en cuanto a estilo, pero al final intentan traer siempre marcas y modelos diferentes. Calzados Bitxiko es una tienda con calzado más especializado, quizás más clásico, y una desventaja que tiene frente al público es el aspecto de la tienda, antigua y muy desordenada. Por otro lado, están las grandes cadenas de tiendas como puede ser Inditex, que también vende calzado, Merkacalzado, o grandes tiendas de internet como por ejemplo Zalando, que debido a sus precios bajos se convierten en grandes y duros competidores, aunque se encuentren en otro nivel debido a su gran dimensión.

Uno de los huecos que podemos decir que está sin cubrir en Mungia son las zapaterías de calzado para hombres. Sólo Calzados Bitxiko vende calzado de hombre, y su futuro es un poco incierto ya que a corto o medio plazo se espera que los dueños vayan a jubilarse y acabarán cerrando la tienda ya que no tienen a nadie que quiera mantener el negocio. Podemos decir que el único punto fuerte que tiene este comercio es que es el único del municipio en vender calzado de hombre, mientras que todo lo demás, debido a su forma de llevar el negocio, podemos considerarlo como puntos débiles.

Respecto a *Calzados Ibili*, podemos decir que es un comercio de calzado de mujer más genérico, con piezas de calzado que puedes encontrar en más zapaterías, cosa que con **MJ** no pasa tanto ya que intenta buscar un poco la originalidad en su mercancía. Como puntos fuertes podemos decir que es un comercio que está bien gestionado, tiene otra tienda en Bermeo, tiene precios razonables y está situada también en otra de las calles céntricas de Mungia. Como punto débil quizás, como se ha comentado, es un calzado más estándar, como el que se puede encontrar en cualquier zapatería.

El otro sector que está muy trabajado en Mungia es el de calzado de niños, ya que hay dos zapaterías que lo trabajan muy bien. Hay dos tiendas, una *Bubble Shoes*, que se sitúa en el centro del pueblo y con una estética muy trabajada, que hace apetecible entrar en el local, y la otra es *Calzados Iratxo*, situada no muy lejos de MJ, también en la misma calle. Esta tienda no tiene un aspecto tan trabajado como la otra que acabamos de mencionar, pero funciona bien entre los consumidores. Quizás el estilo que tienen ambas son algo diferentes, siendo *Bubble Shoes* más moderna e *Iratxo* se centra más en el clásico calzado de niños.

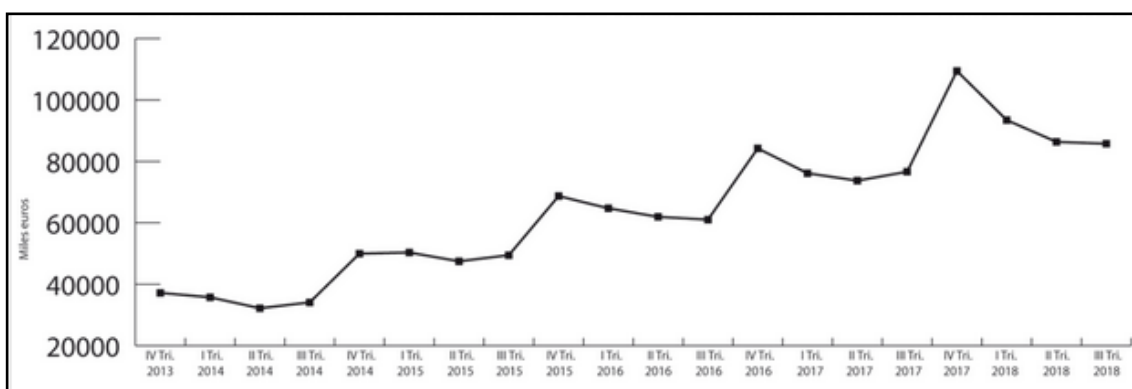
Por lo tanto se podría pensar que tal vez el calzado de hombre sea un hueco a cubrir en Mungia, pero de momento la descartamos ya que cuando abrió **MJ**, empezó vendiendo también calzado de hombre y no funcionó.

Como hemos mencionado anteriormente, no solo el comercio local de Mungia es competencia de **MJ**. Los mayores competidores son las grandes empresas como por ejemplo Inditex, que quizás no se centra tanto en calzado pero cada vez va sacando más en sus colecciones, o las grandes cadenas de venta de calzado online como Zalando. Durante el primer trimestre de este año, la empresa alemana aumentó un 15,2% sus ventas, debido a un crecimiento del 14,1% de clientes activos y un aumento de las visitas en la web hasta los 924 millones (ecommerce-news, 2019). Estas cifras pueden deberse también al "Partner Program" que han impulsado, en la que cada vez

más grandes empresas quieren vender sus productos a través de su plataforma. (Fashion Network, 2019).

En general, las ventas de calzado online siguen creciendo, y el año pasado lo hicieron en más del 18% en comparación con el año anterior, generando un volumen de negocio de 265,58 millones de euros (revistadelcalzado.com, 2019).

Gráfico 4: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico de calzado y artículos de cuero



Fuente: Revista del Calzado (2019)

La amenaza de nuevos competidores es mayor cuanto mayor sea el crecimiento del sector y menores barreras de entrada tengan y lo cierto es que en este sector las barreras de entrada no son muy fuertes.

Según la revista del calzado (2016), el consumo mundial de calzado ha estado creciendo en los últimos años, y se esperaba que para 2019 hubiese crecido todavía un 15% más. Concretamente España es uno de los mercados más interesantes y potentes del mundo en cuanto a consumo y venta de calzado. A falta de datos exactos sobre el verdadero crecimiento de la venta y consumo de calzado en estos últimos años, podemos comentar lo que hemos podido observar a nuestro alrededor como meros consumidores y concedores del sector retail. En el centro de Bilbao, concretamente en la zona de Indautxu, en los últimos meses han abierto unas cuantas zapaterías, por no mencionar que en esa zona hay una gran concentración de comercios de calzado de todo tipo, especialmente de mujer. También, hemos observado que en El Corte Inglés, la sección de zapatería es cada vez mayor. Esto nos lleva a pensar que el sector calzado sigue siendo un sector en el que los consumidores son más conservadores y siguen prefiriendo comprar en tiendas físicas y poder probarse el calzado en la tienda.

- Cientes

**MJ** tiene diferentes tipologías de clientes, tanto los que vienen varias veces pero compran poco, o los que vienen pocas veces pero cuando compran, compran más de un producto, o incluso los que vienen únicamente en rebajas, dos veces al año. Por lo general, Marije considera que en estos cinco años de vida del negocio, ya tiene clientes fieles, y nuevos clientes que le van llegando por boca-oído, recomendaciones o redes sociales.

El perfil de sus clientas es de un rango de edad de 35 a 70, con poder adquisitivo medio-alto, y con gustos especiales, que buscan productos originales, no el típico calzado clásico que pueden encontrar en cualquier tienda. Por lo general, salvo los clientes que compran únicamente en rebajas y por precio, la mayoría de sus clientas fieles suelen comprar en su tienda y no en el resto de tiendas de Mungia ya que MJ tiene el estilo de calzado que buscan o las marcas con las que ellas están a gusto y saben que son cómodas.

Según nos comenta Marije, los clientes han ido evolucionando en el sentido de que cada vez están más informados y vienen con las ideas más claras a la hora de comprar. Quizás han visto ya en internet algo que les pueda gustar, o están informados de nuevas tendencias y van a por lo que creen que se va a llevar ese año. Esto nos cuadra con el hecho de que, como dice Javier Acebo (Marketing Directo, 2017), “el empoderamiento del consumidor es un camino sin retorno y darle la razón quizás sea la única opción de supervivencia”. Hay que saber empatizar con el cliente para descifrar que es lo que quiere o necesita realmente para que su experiencia de compra sea la mejor.

Otra cosa que tienen muy en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre el producto que traer a la tienda, son las sugerencias de sus clientes, así como sus problemas. Por ejemplo cuando quieren productos más “marchosos”, o calzados para personas con pies más delicados, ropa más formal o más informal, etc. Al final es un cliente muy informado, por lo que cada vez saben más de moda, saben buscar lo que necesitan en Internet, etc. Si no les contentas en ese sentido, enseguida van a dejarte para ir a buscar online lo que están buscando.

- Proveedores

Los proveedores de este sector pueden afectar en los precios y en la calidad de los productos que ofertan. **MJ** tiene distintos proveedores entre los que se encuentran

Replay, Alma en pena, Pitillos, Gioseppo, entre otros, para calzado, y para ropa y complementos tiene Pepe Moll, Lollipops, Alibey, Mimi-Mua, Minimum y Laura Jiménez. Es un sector en el que hay una gran cantidad de proveedores y muchísima variedad de producto. Por lo tanto, a la hora de cambiar de proveedores, tienen muchas facilidades, en el sentido de que no tiene problemas para encontrar nuevos. Podemos decir que los proveedores no tienen un alto poder de negociación, sin embargo, cuando se trata de los primeros meses de vida del negocio, su poder es mucho más elevado. El desconocimiento de los proveedores sobre la solvencia y funcionamiento del nuevo negocio, los primeros pedidos no ofrecen facilidades de pago, lo que hace que las tiendas tengan que desembolsar al contado los primeros pedidos. Más adelante, el poder de negociación disminuye, pues los negocios son conocidos y obtienen más flexibilidad a la hora de pagar los pedidos y de decidir las cantidades que desean comprar.

En el caso de **MJ**, trabaja con los proveedores que trabaja ya que son los que más se adaptan al estilo de calzado que quiere vender en su comercio.

Si bien hay ciertos proveedores con los que ha dejado de trabajar porque otras zapaterías de Mungia han empezado también a vender sus productos, y por lo general en un pueblo, cada comercio busca su exclusividad, hay nuevos proveedores que le “coquetean” para vender sus marcas. Concretamente, marcas como UNISA le han propuesto comenzar a vender sus productos la próxima temporada, así como una marca familiar llamada JAVIERA con la que trabajará a partir del otoño que viene.

#### 4.2. Análisis Interno

El análisis interno de una empresa consiste en identificar aquellos recursos, factores y capacidades, entre otras cosas, de los que dispone para el logro de sus objetivos de marketing.

Este análisis lo basamos en la información que hemos extraído de nuestra propia observación más lo que la dueña del establecimiento nos ha transmitido y facilitado en las entrevistas que hemos mantenido con ella.

##### 4.2.1. Recursos y capacidades humanas

La empresa cuenta con dos trabajadoras; Marije es la dueña y Esther, su cuñada, es empleada. La relación que existe entre ambas es muy buena. Mientras una trabaja con el turno de mañana, la otra trabaja con el turno de tarde, y se van intercalando a lo largo de las semanas. Un punto importante es que la que trabaja por las mañanas libra

el sábado para poder tener el fin de semana libre. El caso de Marije es particular, pues aunque no le corresponda trabajar muchas veces también está en la tienda, pues al final considera que es su negocio y ella también es la imagen de su comercio.

Si existe algún tipo de inconveniente entre alguna de las dos trabajadoras, tratan de solucionarlo al momento y se arreglan entre ellas para alternarse los horarios cuando las circunstancias lo requieren.

La experiencia de ambas es media-alta, ya que previamente han trabajado como dependientas. Marije ha trabajado durante años en una tienda de Mungia de bisutería y complementos, y Esther también por su parte tiene experiencia por haber trabajado en una tienda de ropa.

Ambas van juntas a los muestrarios y a las exposiciones para estar siempre a la última en tendencias. Además, la relación existente con los clientes es buena, lo que les permite conocer los gustos de los clientes más habituales de la tienda.

En cuanto a formación, Marije tiene un certificado de Personal Shopper, después de haber realizado un curso de 600 horas, lo que le permite hacer mejor su trabajo y saber cómo ayudar a sus clientas. Por otro lado, son muy activas y están constantemente participando en todos los cursos de formación de Gobierno Vasco que realizan a través de la Asociación de Comerciantes y Hosteleros de Mungia, lo que les permiten mejorar la capacitación de ambas empleadas. Realizan tanto formaciones de cómo gestionar las redes sociales para vender más, cursos de escaparatismo que han realizado en su tienda, cursos de paquetería con ideas de cómo mejorar el packaging, visual merchandising, así como cursos de inglés comercial, gestión con Excel, y nuevo reglamento de protección de datos.

#### 4.2.2. Recursos y capacidades financieras

En cuanto a los recursos financieros, la situación financiera de la empresa es saneada. Los ingresos que genera la tienda son suficientes para su mantenimiento, y dispone de capacidad de endeudamiento para emprender nuevas aventuras y proyectos ambiciosos. Por lo tanto, el negocio en estos momentos es solvente y la estructura de costes está controlada.

A todo esto hay que añadir que el patrimonio personal de la dueña es suficientemente holgado como para poder gestionar cualquier problema económico que pueda surgir.

Es por esto que están por la labor de endeudarse para poder consolidar su situación y afrontar el futuro de la mejor manera y seguir creciendo.

Toda la gestión económico-financiera se realiza mediante una asesoría que tienen contratada, la cual les deja todo preparado. Ésta también se ocupa de los informes financieros, análisis de la evolución de las variables, etc. Todo esto se realiza anualmente o cuando convenga.

#### 4.2.3. Recursos y capacidades de marketing y comerciales: Retailing Mix

A continuación, vamos a analizar para los elementos del Retailing Mix, tanto lo que hacen como lo que no hacen y de ahí detectaremos debilidades y fortalezas. La gestión de la tienda es generalmente intuitiva y poco profesionalizada pero eso no quiere decir que no tenga aciertos.

- Producto: Características del Surtido

**MJ** vende calzado, ropa y complementos. El principal motor del negocio es el calzado, aunque cada vez está trayendo más ropa para su venta. El calzado del que dispone en tienda se adapta bastante bien a las diferentes estaciones del año, teniendo sandalias, alpargatas en época de primavera-verano y botas o calzado más cerrado en época otoño-invierno.

El producto que vende en su tienda, es un producto que a ella le gusta mucho, siendo diferente al que puede encontrarse en el resto de zapaterías. Calzado original, de buena calidad y a precios razonables. Trae a la tienda un estilo moderno y a la moda como es ella.

Por otro lado, cada vez trae más ropa para vender en la tienda, ya que empezó trayendo pocas cosas, y viendo que funcionaba bien, ha decidido ir trayendo cada vez más mercancía.

Ilustración 2: Surtido



Parecido pasa con los complementos. Si bien es verdad que aquí no ha incrementado el volumen de pedido de estos productos, sí que dispone de variedad de complementos y bisutería (bolsos, pendientes, collares, broches, etc.)

En cuanto al surtido que tiene en tienda, depende del volumen de pedidos. Estos dependen del precio de los productos que ofrece, ya que los productos más baratos se venden mejor, y por ello el volumen de pedidos en ese tipo de productos es mayor que en los productos con el precio más elevado. También cuando consideran que el producto que compran es una apuesta arriesgada, piden menos cantidad, por ejemplo un par de cada talla, consiguiendo así también un poco de exclusividad para sus clientas.

La gestión del inventario se realiza a 31 de Diciembre de cada año. En el almacén siempre tienen diferentes tallas de calzados y prendas, y repuesto de los complementos que se venden más habitualmente.

Desde **MJ** tienen muy en cuenta la moda, conocen muy bien el mercado y actualizan sus productos cada quince días.

- Precio

Como hemos comentado el negocio no se caracteriza por ser una zapatería lowcost. El calzado que vende en su tienda es de proveedores que no son muy habituales, de buena calidad y lo precios razonables en función de la calidad del zapato. Por este tipo de cosas se diferencia de su competencia, por ejemplo *calzados Ibili*, donde vende calzado barato, y disponible en muchas zapaterías. Sin embargo, el producto que tiene **MJ** brilla por ser original, diferente, de buena calidad y buen precio.

- Comunicación y promociones

El negocio no invierte mucho en comunicación. Generalmente trabajan con redes sociales a través de las cuales se comunican con sus clientes, como es el caso de Instagram o Facebook.

Su mayor arma y punto muy importante es la comunicación verbal que tienen día a día con sus clientas, así como la comunicación interna que existe entre ambas trabajadoras.



Hace unos meses hicieron alguna entrevista en radio promocionando su negocio, también han realizado una visita virtual de la tienda mediante Google, y también colabora en algunos eventos en los que presta su propio calzado.

En relación a los patrocinios de eventos, **MJ** pertenece a la Asociación de Comerciantes y Hosteleros de Mungia, donde alguna vez ha pagado por la publicidad que se ha hecho en folletos o actividades. También son patrocinadoras del equipo de fútbol de Mungia.

En cuanto a descuentos y promociones que realiza, **MJ** ofrece en los dos periodos de rebajas anuales promociones de hasta el 50% y al finalizar la temporada, si por un casual queda algún resto, se realiza un descuento mayor.

Más allá de las rebajas en invierno o verano, en ciertas ocasiones suele ofrecer descuentos en algunos productos puntuales.

- Service Space

Si pasamos ahora a analizar el Service Space, podemos comprobar que es una tienda que tiene todo el aspecto muy bien cuidado. La tienda pone especial atención a la distribución de los productos dentro del establecimiento, y también realizan un cambio de escaparate cada 15 días aproximadamente. El calzado está expuesto en estanterías o mesas con buena accesibilidad para el cliente, bien ordenado y sin excesiva cantidad de producto. Aparte la decoración de la tienda es el factor clave para la atracción de nuevos clientes. Todos los años participa en el concurso de escaparates tanto de Bizkaia como de Mungia, y algún año ha resultado premiada debido a lo original que decora sus escaparates.

Lo que tendría que mejorar es la manera de exponer la bisutería y complementos, pues está expuesta al contrario que el resto de productos de la tienda, más amontonados y menos atractivos a la vista.

Otro punto importante es el packaging, **MJ** dispone de bolsas de tres tamaños diferentes, de papel para evitar el uso de plástico, y todas con el logo y nombre de la tienda. Como detalle, para el cuarto aniversario de la tienda, crearon bolsas de tela reutilizables con su logo.

Ilustración 3: Service Space



- Personas

La relación que tiene **MJ** con sus clientes es muy cercana. Al ser una tienda pequeña, es más fácil tener un contacto directo con sus clientes. Siempre buscan un poco los deseos e inquietudes de sus clientes para basarse en ellos a la hora de hacer los pedidos. El público objetivo es gente que vive por la zona, que vuelve muy a menudo y se siente cómoda con el tipo de calzado que se vende, puesto que sigue la moda como en grandes marcas. La relación con sus proveedores es buena y leal puesto que siempre trabaja con los mismos de siempre.

No disponen de un servicio postventa como tal, si bien es verdad que si un cliente tiene cualquier problema con el producto que se le ha vendido, como alguna tara o algún desperfecto, desde **MJ** se ponen en contacto con la marca para que solucionen el problema. Algo muy importante, y cosa que no se hace en otras tiendas de Mungia, es que tienen 15 días para cambios y devoluciones. Devuelven el dinero sin ningún problema.

#### 4.2.4. Recursos y capacidades técnico productivos del establecimiento

Como en un apartado anterior, hemos dudado sobre la conveniencia de incluir algunas cuestiones que comentaremos en este apartado en el apartado anterior relativo al Service Space, porque ambos están estrechamente relacionados, pero hemos creído mejor incluirlo aquí.

## Ilustración 4: Almacén



La tienda se encuentra situada en la zona céntrica de Mungia, más concretamente en la calle Trobika 4. Posee solo un punto de venta, que es el mencionado anteriormente.

Cuenta con un único almacén, en el cual están almacenados tanto el calzado como la ropa y los complementos. El tamaño del local es de aproximadamente 50 m<sup>2</sup>, y dentro del almacén está todo ordenado por marcas y tallas.

El local cuenta con un sistema de video vigilancia, ya que hace dos años tuvo dos robos, por lo que Marije decidió implantar cámaras de seguridad para estar atenta de todos los movimientos de los clientes. Además también dispone de alarma en la tienda.

La caja es un ordenador donde se realizan los pagos, y desde donde se pueden a su vez controlar las cámaras. Este ordenador funciona como CRM, permitiéndole tener acceso a la consulta de stock, niveles de ventas, etc.

La atmosfera de la tienda es muy agradable, con un espacio muy bien cuidado, colores agradables, y el producto bien distribuido y repartido por la tienda.

## 4.3. Diagnóstico de la situación (DAFO)

Tabla 4: DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Nueva promoción inmobiliaria en Mungia. 94 nuevas familias jóvenes	A1: Crecimiento constante de tiendas físicas especializadas y grandes operadores con cada vez mayor sección de calzado
O2: Buena evolución del sector de distribución del calzado en España y en el mundo	A2: Crecimiento constante de la venta online y muy especialmente de sitios como ZALANDO
O3: Previsible jubilación de uno de nuestros competidores a corto medio plazo	A3: Clientes informados, empoderados y deseosos de experiencias
O4: Ayudas públicas y legislación favorable para emprender procesos de mejora e innovación en comercio	A4: Descenso imparable del número de comercios en los pueblos A5: Crisis previsible 2020
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Muy buena localización	D1: Escasez de recursos económicos y humanos (micropyme)
F2: Calidad y diferenciación a precio razonable	D2: No venden online
F3: Surtido muy "trendy" y constante renovación	D3: No tienen página web
F4: Creatividad y constante cambio en sus escaparates	D4: Reducido esfuerzo en comunicación
F5: Apuesta por bolsas ecológicas	D5: No cuentan con ningún programa de fidelización
F6: Amplia cartera de proveedores	D6: Poseen una única tienda y pequeña
F7: Surtido amplio y complementario que favorece la venta por impulso	D7: Está limitado en su variedad de oferta en comparación con una empresa multimarca
F8: Activa en RRSS	
F9: Buen clima laboral interno que redundará en un buen trato al cliente	
F10: Ambas empleadas en continua formación	
F11: Cercanía con la clientela	

Fuente: Elaboración propia

## 5. Fijación de objetivos

A continuación vamos a plantear una serie de objetivos que creemos ambiciosos pero alcanzables con una adecuada inversión en marketing.

### 5.1. Objetivos cualitativos

- Mejorar la imagen y posicionamiento del negocio: queremos ser valorada con un 9 sobre 10 por nuestros proveedores y nuestros clientes. Se analizará la satisfacción del cliente mediante encuestas y opiniones que puedan realizar los clientes tras realizar sus compras
- Incrementar la notoriedad en Mungia y alrededores: Ser conocida por el 80% de nuestras clientas potenciales, y que al menos nos visiten una vez.
- Fidelización de clientes: Consiste en la retención y satisfacción del cliente, y para lograrlo se centrarán en la calidad de sus productos y en detalles que consigan que los clientes quieran volver.
- Consolidarse en el mercado y supervivencia a largo plazo: El sector calzado de la zona es competitivo y para ponerse por delante de sus competidores tendrá que llevar a cabo unos cambios importantes. Por otro lado también, debido a los datos sobre los constantes cierres de pequeños comercios, la supervivencia del negocio a largo plazo es un objetivo muy importante a plantearse y cumplir.
- Mejora de la satisfacción del cliente externo a través de la mejora de la satisfacción del cliente interno lo que lograremos mejorando las competencias: es un factor importante para el buen desarrollo del negocio, siendo imprescindible la formación del empleado en todos los campos del negocio, ya sea en la atención al cliente, organización de la tienda (secciones, almacenes...).

### 5.2. Objetivos cuantitativos

- Aumentar las ventas: Queremos que en los próximos dos años las ventas de **MJ** crezcan al menos un 2,5% anual. Para ello seguirá una política de crecimiento que se centrará en atraer a nuevos clientes, además de los planes que especificaremos posteriormente.
- Nuevos clientes: Mediante el llamado "boca-boca", conseguirá atraer a nuevos clientes, y su objetivo está en que al menos 5 de ellos se conviertan en clientes fieles.

- Incrementar la cuota de mercado: Conseguir incrementar la cuota de mercado en un 6%.
- Mejorar la rentabilidad sobre las ventas: Que la rentabilidad sobre las ventas en los próximos dos años aumente un 5% gracias al aumento de márgenes o por la venta de más productos a mismos clientes.
- Incremento de la compra media por cliente al año y en cada visita a la tienda: La compra media a día de hoy de un cliente ronda los 40€. Queremos que en los próximos dos años la compra media por cliente sea de 65€.

## 6. Definición de estrategias

### 6.1. Estrategia de segmentación y posicionamiento

El negocio de **MJ** está dirigido a mujeres de un amplio rango de edad. Es un estilo de calzado que se puede adaptar a todas las edades. Podemos decir que la edad media de sus clientes está entre los 35 y los 65 años. Visto que la mayor parte de la población de Mungia tiene una edad media de 40 años, vamos a enfocarnos sobre todo en este segmento de clientes. Además de todo esto, tenemos que añadir el hecho de que haya una nueva construcción inmobiliaria de VPO en Mungia que va a atraer a clientas jóvenes que no se alejan de la edad de nuestro público objetivo.

En cuanto al posicionamiento, queremos que nuestras clientas nos vean como su tienda de referencia a la hora de comprar calzado. Que nos vean como un calzado original, diferente, de calidad y que se adapta a todos los gustos y necesidades y con precios competitivos.

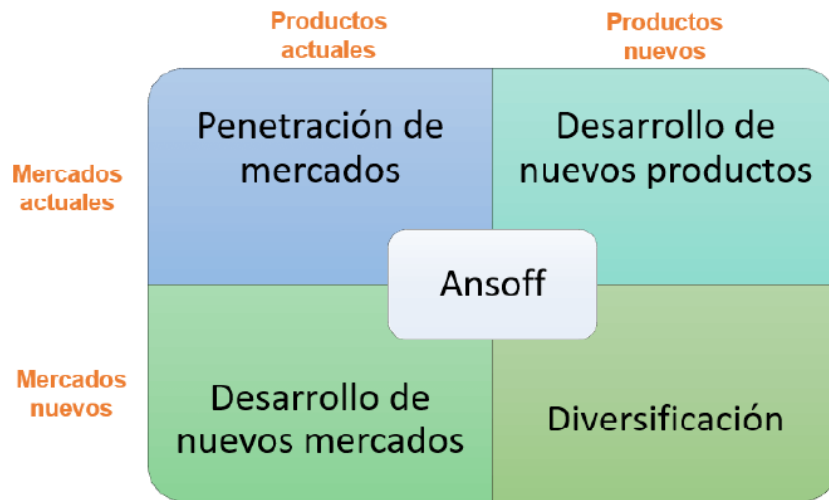
### 6.2. Estrategia de cartera

Como hemos podido estudiar en el tema del plan de marketing, la estrategia de cartera la define como “la determinación de una estrategia que consiste en definir la elección de la combinación producto-mercado óptima” (Aguirre, M.S. 2018). Para ello nos servimos de la matriz de Ansoff<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ansoff, I. (1957). La matriz de Ansoff o Matriz Producto/Mercado

Tabla 5: La matriz de Ansoff



Fuente: Extraído de Sainz de Vicuña (2016). El plan de marketing en la práctica

Por lo tanto, basándonos en la matriz, podemos decir que la principal estrategia que va a seguir en este caso MJ es la de **desarrollo de nuevos mercados**. Con la implantación de venta online a través de la página web y de redes sociales, vamos a entrar en un nuevo mercado, que es el de Internet.

### 6.3. Estrategia funcional

- Estrategia de producto: Lo que vamos a proponer llevar a cabo es una ampliación del número de productos textiles que tiene en la tienda. Debido al éxito que está teniendo, cada vez trae más ropa para su venta. Propondremos crear una tienda adjunta para su venta. Por otro lado, la inclusión nuevos proveedores entre sus marcas va a permitir dar una mayor variedad de productos y estilos.
- Estrategia de precio: **MJ** se diferencia de sus competidores cercanos gracias a la buena calidad de los productos, como ya hemos mencionado anteriormente, y ello hace que los productos que vende tengan precios medios-altos. Lo importante es que la calidad y el precio estén asociados. No se quiere vender productos demasiado baratos, ya que transmite una imagen de producto de poca calidad y además tampoco permitiría cubrir los costes. Siempre es importante que el precio sea razonable debido a la alta competitividad que hay en el mercado.

- Estrategia de comunicación: A pesar de que **MJ** es bastante activa en redes sociales (Instagram, Facebook...), la mayoría de clientes que tiene son habituales. Debe poner más hincapié en dar a conocer sus productos, para así atraer a nuevos clientes. Por el mercado maduro en el que se encuentra nuestro negocio, la comunicación tiene que tener un gran peso para que consigan diferenciarse del resto de la competencia, y conseguir que cuando una clienta tenga en mente comprar calzado, la primera zapatería que le venga a la cabeza sea **MJ**.
- Estrategia de distribución: MJ de momento no lleva a cabo distribución fuera de lo que es la tienda física, es decir no realiza pedidos online. Por ello lo que vamos a llevar a cabo es la implantación de la venta online, ya sea a través de la web que también vamos a crear, como a través de las redes sociales donde son muy activas. De esta manera va a permitir al cliente decidir cuál de las dos opciones se ajusta más a sus necesidades. Para poder gestionar la venta online, tendrán que buscar un operador logístico con el que trabajar y conseguir que los precios sean los más bajos posibles y que permita conseguir así funcionar de manera rápida y eficaz.

## 7. Planes de acción

### 7.1. Acciones de producto

A1: Productos Premium: quizás una de las acciones que podía llevar a cabo MJ es traer cierto calzado Premium. Al final la gente siempre es más reacia a comprar por Internet este tipo de calzado, por lo que podría favorecer el tránsito en la tienda. No traeríamos un elevado surtido de este tipo de productos pero podría traer ciertos modelos en épocas concretas para ver cómo funciona.

A2: Mejorar el packaging: Al empezar una andadura en Internet, nuestros pedidos tienen que destacar, por lo que consideramos que un buen packaging es imprescindible para captar a los clientes y que se lleven buena imagen del negocio. Incluir dentro de la caja una carta personalizada para cada clienta, en la que explique cómo conservar bien el producto, con qué combinarlo, etc.



## 7.2. Acciones de precio

A3: Nuevos medios de pago: Al implantar la venta online, además de los medios tradicionales como es el pago con tarjeta, hay que pensar en nuevos medios de pago. Lo que más importante nos parece es la implantación de PayPal como medio de pago. PayPal es una plataforma digital de pagos seguros con la que los consumidores se sienten seguros a la hora de comprar en internet, pues si hay algún problema, tienen una cobertura detrás. Según la web de PayPal, más de 15 millones de vendedores lo usan. Este servicio tiene un coste para el comercio, pero compensa pues genera confianza para el comprador.

Otra novedad en medios de pago que está teniendo mucho éxito en los últimos meses es Bizum. Lo que empezó como una aplicación de pagos entre particulares, ahora se ha implantado la manera de que el consumidor pueda comprar también en una página web y pagar con Bizum eCommerce. Todavía no todos los comercios lo pueden implantar, solo unos pocos lo tienen de hecho, pero poco a poco ira siendo una opción y consideramos que es muy interesante a la vez que innovadora en el pequeño comercio. Las ventajas de esto son las siguientes: la seguridad que proporciona, la agilidad, la adaptabilidad, notoriedad y facilidad de uso. (Galeano, S. 2019)

A4: Descuentos en presentación de la colección: Ofrecer descuentos a las clientas que vengan al evento de la presentación de la nueva colección y compren ese mismo día, ya sea en tienda física como online.

A5: Descuentos por compra de modelos enteros: podría ofrecer un descuento a los clientes que compren una combinación de ropa calzado y complementos por ejemplo.

## 7.3. Acciones de distribución

A6: Apertura de tienda de ropa: Debido al gran éxito que tiene la ropa que vende y que cada vez tiene menos espacio en el almacén, propondríamos alquilar el local adjunto, para poder ampliar el negocio. Tendría mayor espacio de almacenaje, así como mayor espacio para exponer ropa y complementos y dejar más sitio en el actual local para el calzado. En esta nueva tienda de ropa de mujer podría incluir un mini kórner de ropa madre hija, en la que vender algo de ropa de niña a juego con la ropa que pueda comprar la madre. Es una manera curiosa de atraer a las madres con sus hijos.

A7: Página Web: Imprescindible para todo negocio hoy en día vender en internet. Comenzaríamos creando una página web, a través de la cual se vendería tanto el calzado como la ropa y complementos que tenemos. La página web tiene que ser sencilla, fácil de usar y visualmente atractiva. Un punto muy importante es que sea responsive, ya que cada vez más gente compra desde el móvil, y gran parte de las visitas a la web llegan a través de redes sociales. Para ello se beneficiarían de la ayuda que ofrece la Cámara de Comercio para la implantación del comercio electrónico en pequeños comercios.



A8: Mejorar posicionamiento SEO/SEM: para poder vender bien en internet, el posicionamiento del comercio en internet es muy importante. Por eso, consideramos que a la hora de crear la página web, hay que gestionar el posicionamiento SEO y SEM con alguna agencia que lo controle para que la inversión en la página web tenga sus frutos. Para ello proponemos contratar los servicios de la agencia SIROPE de Bilbao que es joven y no muy cara.

A9: Venta en Redes Sociales: una vez implantada la página web, gestionaremos todo para poder vender también a través de redes sociales, lugar por el que entran muchas ventas. Utilizaríamos tanto Facebook como Instagram Shopping. Vender a través de redes sociales permite etiquetar los productos en las fotos y redirigir a la página web para su venta. Esto permite comprar de forma fácil para los usuarios y vender fácilmente para los comercios siendo un gran escaparate. Según el servicio de ayuda de Instagram, para poder vender a través de la red social, hay que tener perfil de empresa, tener una fan page en Facebook relacionado con el perfil de Instagram, vender productos físicos y tener el catálogo de productos en Facebook.

En cuanto a Facebook, igual que en Instagram, el catálogo de productos tiene que estar integrado completamente en la página de empresa para que los clientes puedan finalizar por completo el proceso de compra. Da la opción de finalizar el pago en la propia página de Facebook o redirigirles a tu propia página web (Emprendedores, 2018).

A10: Logística: Para poder llevar a cabo una venta online efectiva, la logística es muy importante. Necesita tener un proveedor de logística adecuado, que funcione eficazmente y a buen precio. Tiene la opción de trabajar con Correos, o con empresas como MRW o SEUR.

A11: Punto de recogida: Por supuesto, aparte de mandar los pedidos a domicilio, tendrá la opción de recogida en tienda. Sin embargo también creemos interesante formar parte de los comercios que funcionan como puntos de recogida para pedidos online que hace la gente. Los pedidos que recogen no tienen que ver con nosotros, pero hace que la gente venga a la tienda y así nos conozcan o simplemente nos visiten y pueda surgir alguna venta.

A12: Compra a casa: para los clientes de Mungia y alrededores que lo deseen, ofrecer el servicio de entrega en casa en el mismo día y de manera gratuita.

#### 7.4. Acciones de comunicación

A13: Programación de publicaciones en redes sociales: dado que son muy activas en redes sociales, considero que es importante que lleven una programación de publicaciones. Una publicación al día, buscando la hora en la que más afluencia de gente haya en redes sociales y publicar algo relacionado con los productos.

A14: Generación de nuevos contenidos: utilizando Instagram TV, la nueva herramienta de Instagram, podrían realizar diferentes videos cada semana. Cada vez que reciban nueva mercancía, podrían presentarla a través de un video, o hacer propuestas de combinaciones con la ropa, calzado y complementos que vende para dar ideas de cómo combinarlas y conseguir posibles ventas cruzadas.

A15: Mejorar la reputación online: estaría bien que una vez finalice el servicio de venta, se proponga al cliente la opción de dar su opinión en Internet sobre todo el proceso de compra, ya sea en la tienda física como online. Con ello podemos mejorar la reputación online de la tienda, ya que cada vez más gente compra en internet basándose en las opiniones de otros consumidores.

A16: Influencers: probar a trabajar con Instagramers o Influencers locales para que den a conocer la tienda. A través de estos métodos, pequeños comercios han llegado a hacerse conocidos y recibir compras de diferentes sitios del país, y tiene un coste no muy elevado.

A17: Creación de un blog: aprovechando los conocimientos de personal shopper que tiene Marije, nos parece un buena idea la creación de un blog o vlog, en la que se den consejos de moda, tanto de ropa, como de calzado, propuestas para eventos, como combinar productos, etc. Haciendo encuestas en sus redes sociales puede tantear el tema que puede interesar a sus clientas y desarrollarlo un par de veces al mes.

A18: Programa de fidelización: crear un programa de fidelización para tener una mayor base de datos de nuestras clientas. Con cada compra se acumulan puntos que luego podrían canjearse por descuentos, cursos, talleres, o servicios de estética como pedicuras.

#### 7.5. Acciones de service space

A19: Ampliación del almacén: con la incorporación del nuevo local, vamos a conseguir un mayor tamaño de almacén que permita gestionar bien todas las referencias y tallas de cada producto, lo cual estaba quedándose pequeño en el actual. Con la implantación de la venta online, el almacén tiene que estar bien organizado para que su funcionamiento sea practico y como para ambas trabajadoras a la hora de gestionar los pedidos.

A20: Rincón de café: crear en la tienda un pequeño rincón de café para los clientes. Una cafetera de capsulas con la que se pueda ofrecer al cliente un café mientras se prueba el calzado o la ropa. Es un buen detalle para el cliente y a un coste muy bajo.

A21: Experiencia cinco sentidos: crear una experiencia que busque atraer los cinco sentidos del cliente. Por un lado buscar un olor que identifique a la tienda, y con el que se prepararán los pedidos online. Tiene que ser un olor particular y con el que luego los clientes lo identificarán con la tienda. Por otro lado música agradable. Proponemos crear una playlist en Spotify con el tipo de música que sea agradable con la experiencia de compra, pero a la vez que se identifique con el estilo de la tienda. En cuanto al gusto, poner en la tienda unas gominolas o frutos secos para los clientes. Y por último, unos colores y una iluminación que sean adecuadas para que el cliente se sienta atraído y que haga del ambiente un lugar en el que el cliente quiera permanecer.

A23: Entretenimiento para niños: ya que muchas veces los niños van acompañados de sus madres a la hora de ir a ciertas tiendas, estaría bien que dispongan en la tienda de una Tablet o juegos para poder tener a los niños entretenidos y que las madres puedan dar una vuelta tranquilamente por la tienda.

A24: Rincón para perros: estaría bien crear a la entrada de la tienda un hueco para los perros, donde las dueñas puedan dejarles atados y tenga un hueco con agua para que sea amena su espera y que el cliente vea que el perro está bien.

#### 7.6. Otras acciones

A25: Adaptación horaria: puesto que los viernes en Mungia hay mercadillo justo en la plaza del ayuntamiento, al lado de su tienda, y que este atrae a mucha gente, estaría bien que para aprovechar la afluencia de gente, esos días abra antes la tienda y no cierre a mediodía.

Por otro lado, dar la opción a sus clientes de poder concertar citas los sábados por la tarde o domingos, abrir la tienda y ofrecer servicio de personal shopper.

Tabla 6: Tabla resumen de acciones

	Acción	Objetivos	Calendario	Presupuesto	Responsables
Producto	Productos Premium	Aumento ventas Incrementar notoriedad Nuevos clientes Posicionarse en el mercado	Temporada otoño-invierno 2020	0 €	Marije y Esther
	Mejora packaging	Mejora imagen	Temporada otoño-invierno 2020	600 €	Marije y Esther
Precio	Nuevos medios de pago	Mejora satisfacción cliente Fidelizar clientes Incrementar notoriedad Mejora imagen	Fecha inicio: Junio 2020	600 €	Marije
	Descuento en presentación de la colección	Incrementar notoriedad Fidelizar clientes Mejora satisfacción cliente Nuevos clientes Aumentar las ventas	Fecha inicio: Colección Invierno	0 €	Marije y Esther
	Descuento por comprar modelo entero	Fidelizar clientes Aumentar las ventas Incremento compra media	Fecha inicio: Noviembre 2019	0 €	Marije y Esther
Distribución	Apertura tienda ropa	Aumento ventas Nuevos clientes Posicionarse en el mercado	Fecha fin: Enero 2021	900€/mes	Marije
	Página web	Mejora de imagen Incremento notoriedad Posicionarse en el mercado Mejora satisfacción cliente Consolidación y supervivencia a LP Aumentar las ventas Nuevos clientes Rentabilidad sobre las ventas Incremento compra media	Fecha fin: Septiembre 2020	500 €	Marije
	Posicionamiento SEO/SEM	Mejora posicionamiento Incrementar notoriedad Rentabilidad sobre las ventas Nuevos clientes	Fecha fin: Septiembre 2020	1.000 €	Marije

	Posicionamiento SEO/SEM	Mejora posicionamiento Incrementar notoriedad Rentabilidad sobre las ventas Nuevos clientes	Fecha fin: Septiembre 2020	1.000 €	Marije
	Venta en RRSS	Mejora de imagen Incremento notoriedad Posicionarse en el mercado Mejora satisfacción cliente Consolidación y supervivencia a LP Aumentar las ventas Nuevos clientes Rentabilidad sobre las ventas Incremento compra media	Fecha fin: Septiembre 2020	800 €	Marije
	Logística	Mejora satisfacción cliente	Fecha inicio: Septiembre 2020	200 €	Marije
	Punto de recogida	Mejora satisfacción cliente Nuevos clientes Aumentar las ventas	Fecha inicio: Enero 2020	0 €	Marije
	Compra a casa	Mejora de imagen Fidelizar clientes Mejora satisfacción cliente	Fecha inicio: Enero 2020	100 €	Marije
Comunicación	Programacion publicaciones RRSS	Mejora de imagen y posicionamiento Incrementar notoriedad Rentabilidad sobre las ventas Aumentar las ventas	Fecha inicio: Diciembre 2019	0 €	Marije
	Generacion nuevos contenidos	Mejora de imagen y posicionamiento Incrementar notoriedad Rentabilidad sobre las ventas Aumentar las ventas	Fecha inicio: Diciembre 2019	0 €	Marije
	Mejorar reputacion online	Mejora de imagen Aumentar las ventas Nuevos clientes	Fecha inicio: Septiembre 2020	1.000 €	Marije
	Influencers	Incrementar notoriedad Consolidación y supervivencia a LP Aumentar las ventas Nuevos clientes	Fecha inicio: Septiembre 2020	500 €	Marije
	Creacion de blog	Nuevos clientes Aumentar las ventas Posicionarse en el mercado	Fecha inicio: Enero 2020	0 €	Marije
	Programa de fidelizacion	Fidelizar clientes Aumentar ventas	Fecha inicio: Abril 2020	0 €	Marije y Esther
Service Space	Ampliación almacén	Consolidación y supervivencia a LP Aumentar ventas	Fecha fin: Enero 2021	900 €	Marije
	Rincon de café	Mejora imagen Fidelizar clientes Satisfacción cliente	Fecha realización: Noviembre 2019	200 €	Marije
	Experiencia cinco sentidos	Mejora imagen Satisfacción cliente Consolidación y supervivencia a LP	Fecha realización: Junio 2020	150 €	Marije y Esther
	Entretenimiento para niños	Fidelizar clientes Aumentar ventas Rentabilidad sobre las ventas	Fecha realización: Noviembre 2019	200 €	Marije y Esther
	Rincón para perros	Mejora imagen Fidelizar clientes Satisfacción cliente	Fecha realización: Noviembre 2019	10 €	Marije
Otras acciones	Adaptación horaria	Fidelizar clientes Aumentar ventas Consolidación y supervivencia a LP	Fecha inicio: Octubre 2019	0 €	Marije

Fuente: Elaboración propia

## 8. Seguimiento y control

Una vez realizadas las acciones, la última fase del plan de marketing consistirá en llevar a cabo el control de la gestión y la utilización de cuadros de mando que permitan saber en qué medida se han cumplido los objetivos planteados. Mediante este control se detectarán posibles fallos y desviaciones de lo establecido y se aplicarán medidas correctoras con el fin de minimizar las consecuencias.

Tabla 7: Control de los objetivos de MJ Oinetakoak

Objetivos	Indicadores	Meta	Plazos	Fuentes de información
Mejora de imagen y posicionamiento	Encuestas y opiniones de clientes y proveedores	Valorada en 9/10	Mensual	Externa
Incremento de notoriedad	Nuevas visitas a la tienda y a la web. Visitas a RRSS	50 likes más en RRSS y 100 visitas más al mes en la web	Semanal	Interna
Fidelizar clientes	Incremento de las ventas a mismos clientes	5 clientes al mes	Trimestral	Interna
Consolidarse en el mercado y supervivencia a LP	Apertura de tienda en Mungia y venta online así como aumento de ventas	Nueva tienda de ropa y complementos	Anual	Externa
Mejorar la satisfacción del cliente	Control tasa conversión y opinion de los clientes	5 clientes que entran y acaban comprando y que se vayan satisfechos	Mensual	Interna
Aumentar las ventas	Datos de caja y cuenta de resultados	4%	Semana y mensual	Interna
Nuevos clientes	Apertura de ficha de cliente	5 clientes nuevos al mes	Diario	Interna
Rentabilidad sobre ventas	Aumento rentabilidad ventas	5%	Semanal y mensual	Interna
Incremento compra media	Incremento del precio medio del ticket	30€ más	Mensual	Interna

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla nos permitirá evaluar los resultados y el grado de cumplimiento de los objetivos, de manera que podamos tomar una decisión sobre los mismos. En el caso de que se haya cumplido el objetivo, el método de actuación seguirá la misma línea, modificándolo sutilmente si con ellos prevemos mejorar los resultados. Si, por el contrario, la medición y evaluación resulta ser negativa, deberemos plantear unos mecanismos de mejora, bien sea empleando tiempo y recursos en modificar y lograr los objetivos determinados o bien eliminándolos.

## 9. Conclusión

El presente Plan de Marketing nos ha enseñado a extraer una serie de conclusiones que se exponen a continuación.

Tras realizar el análisis externo, hemos podido observar ciertas oportunidades y también algunas amenazas. La normativa de gobierno vasco, facilita al pequeño comercio el poder gestionar sus horarios como les plazca. Debido a la situación de este sector, todas las facilidades posibles son un plus. Aun así hemos podido observar que a pesar de que el pequeño comercio va en decadencia, concretamente el sector de venta minorista de calzado ha estado creciendo en los últimos años. Es por ello también que surgen las amenazas de las grandes cadenas de venta de calzado en internet.

Otro punto importante que hemos analizado es el tema de las nuevas tecnologías, que a día de hoy sirven de complemento a la venta para todo tipo de negocios. La venta online ha crecido exponencialmente en los últimos años y a día de hoy es vital para todos. Por eso consideramos que para que un negocio siga creciendo y evolucionando, la venta online tanto a través de una página web como a través de las hoy tan utilizadas redes sociales, es vital.

En cuanto al análisis interno, hemos podido comprobar que MJ se diferencia bien de sus competidores directos en Mungía, pues ninguno vende el tipo de calzado que vende ella, más especial y original que las otras. Por ello también los proveedores con los que trabaja están muy meticulosamente elegidos y no trabaja con cualquiera, sólo con los que se adaptan a su gusto y estilo. El grado de fidelidad de sus clientes va creciendo por lo que creemos que hace las cosas bien.

Finalmente, para cumplir sus objetivos, deberá centrarse en aumentar sus ventas tanto en tienda como online, conseguir nuevos clientes y conseguir que MJ sea conocida, y querida por sus clientes.



## 10. Bibliografía

Aguirre, M.S. (2018). "El Plan de Marketing" *Material de la asignatura Dirección de Marketing*. Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Aparicio, G. y Zorrilla, P. (2015): *Distribución comercial en la era omnicanal*. Pirámide Editorial. Madrid

Bankinter (2019). *Previsión tipos de interés en la Eurozona para 2019 y 2020*. <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/31/prevision-tipos-interes-europa>

Bankinter (2019). *Previsión del PIB en España para 2019, 2020 y 2021*. <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-pib-espana>

Boletín Oficial del Estado (2018). *Real decreto 293/2018, de 18 de mayo, sobre reducción del consumo de bolsas de plástico y por el que se crea el registro de productores*. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-6651](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-6651)

Boletín Oficial del Estado. (2004). *Ley 01/2004, de 21 de diciembre, de horarios comerciales*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-21421>

Cámara Bilbao. (2019). *Programa Eus-commerce para el comercio minorista*. [https://www.camarabilbao.com/ccb/comercio\\_y\\_hosteleria/programa\\_eus\\_commerce](https://www.camarabilbao.com/ccb/comercio_y_hosteleria/programa_eus_commerce)

CECOBI (2018). *CECOBI alerta que el cierre de negocios este año puede ser histórico*. [http://www.cecobi.es/es/blog/cecobi-alerta-que-el-cierre-de-negocios-este-ano\\_471.html](http://www.cecobi.es/es/blog/cecobi-alerta-que-el-cierre-de-negocios-este-ano_471.html)

Cinco Días (2019). *El PIB de la eurozona creció un 1,8% en 2018, su ritmo más lento desde 2014*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/14/economia/1550140473\\_528767.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/14/economia/1550140473_528767.html)

Delgado, C. (2018). *La deuda pública acaba en el 98,3% del PIB y el Gobierno incumple el objetivo*. El País. [https://elpais.com/economia/2018/03/28/actualidad/1522229252\\_508338.html](https://elpais.com/economia/2018/03/28/actualidad/1522229252_508338.html)

El Economista. (2018). *La próxima crisis financiera llegará en 2020 y así será su impacto en los mercados, según JP Morgan*. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9385737/09/18/La-proxima-crisis-financiera-llegara-en-2020-y-asi-sera-su-impacto-en-los-mercados-segun-JP-Morgan.html>

Emprendedores (2018). *Cómo vender en Facebook*.

<https://www.emprendedores.es/gestion/a28139/marketing-en-redes-4/>

El Nervión (2019). *Bizkaidendak traslada al Gobierno Vasco su “preocupación” por la pervivencia del comercio urbano*. <http://www.elnervion.com/wp-content/uploads/2019/06/elnerviondehoy21-06-19.pdf>

El País (2018). *España pierde 203.000 empleos en el peor agosto en una década*.

[https://elpais.com/economia/2018/09/04/actualidad/1536043987\\_434804.html](https://elpais.com/economia/2018/09/04/actualidad/1536043987_434804.html)

Europa Press (2018). *La desaceleración del crecimiento de la economía española durante el verano, según Airef*.

<http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9361374/09/18/La-desaceleracion-del-crecimiento-de-la-economia-espanola-sigue-durante-el-verano-.html>

Europa Press (2018). *La tasa de paro en España se situará por debajo del 15% a finales de 2019*. <http://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-tasa-paro-espana-situara-debajo-15-finales-2019-20180712120933.html>

Europa Press (2018). *El BCE mantiene los tipos de interés y extiende las compras hasta diciembre*. <http://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-bce-mantiene-tipos-interes-extiende-compras-diciembre-20180614135825.html>

Eustat, (2018). *Población de la C.A. de Euskadi por ámbitos territoriales, según grupos de edad y sexo*.

[http://www.eustat.eus/elementos/ele0008400/Poblacion\\_de\\_la\\_CA\\_de\\_Euskadi\\_por\\_ambitos\\_territoriales\\_segun\\_grandes\\_grupos\\_de\\_edad\\_y\\_sexo/tbl0008458\\_c.html](http://www.eustat.eus/elementos/ele0008400/Poblacion_de_la_CA_de_Euskadi_por_ambitos_territoriales_segun_grandes_grupos_de_edad_y_sexo/tbl0008458_c.html)

Expansión (2019). *El PIB sube un 0,5% en España en el segundo trimestre*.

Datosmacro.com <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Expansión (2019), *¿España se enfrenta a una simple ralentización o se acerca otra crisis?*

<https://amp.expansion.com/economia/2018/09/15/5b9b94b6468aeb98238b45ef.html>

Expansión (2018). *S&P mejora su pronóstico de crecimiento para España a pesar de la debilidad del gobierno*.

<http://www.expansion.com/economia/2018/07/06/5b3f6c3422601dd56e8b4620.html>

Fashion Network (2019). *Zalando sigue teniendo pérdidas, pero aumentan las ventas y el tráfico en la web.* <https://es.fashionnetwork.com/news/Zalando-sigue-teniendo-perdidas-pero-aumentan-las-ventas-y-el-trafico-en-la-web,1095136.html#.XXTdU2LtaEc>

Foto-Ciudad.com (2018). <https://www.foro-ciudad.com/vizcaya/bilbao/habitantes.html>

Francisco (2019). *5 tendencias en retail marketing para 2019.* MKD. <https://marketingdigitalconsulting.com/5-tendencias-en-retail-marketing-para-2019/>.

Galeano, S. (2019). *Así funciona Bizum eCommerce, el nuevo método de pago de la banca española.* Marketing 4 Commerce. <https://marketing4ecommerce.net/asi-funciona-bizum-ecommerce-el-nuevo-metodo-de-pago-de-la-banca-espanola/>

Gobierno Vasco (2019). *El programa MEC 2019 destina 2.050.000€ para ayudas a la modernización de los establecimientos comerciales.* <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/-/noticia/2019/el-programa-mec-2019-destina-2-050-000-euros-para-ayudas-a-la-modernizacion-de-los-establecimientos-comerciales-consejo-de-gobierno-14-05-2019/>

iab (2018). *Estudio anual de Redes Sociales.* [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018\\_vreducida.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf)

Inmobiliaria Jauregizar (2019). *Promoción Larrabizker VPO.* [https://jaureg.com/promocion/larrabizker-vpo/?tipo\\_inmueble=2&portal=1](https://jaureg.com/promocion/larrabizker-vpo/?tipo_inmueble=2&portal=1)

Instagram (2019). *Requisitos de configuración para las compras en Instagram.* <https://help.instagram.com/1627591223954487?helpref=related>

La Vanguardia (2019). *El PIB español creció un 2,6% en 2018, una décima más de lo avanzado.* <https://www.lavanguardia.com/economia/20190329/461319168135/pib-economia-espana-2018.html>

Loren, E. (2018). *España registra el mayor déficit público de toda la Unión Europea.* Huffpost [https://www.huffingtonpost.es/2018/04/23/espana-registra-el-mayor-deficit-publico-de-toda-la-union-europea\\_a\\_23418104/](https://www.huffingtonpost.es/2018/04/23/espana-registra-el-mayor-deficit-publico-de-toda-la-union-europea_a_23418104/)

Maqueda, A. (2019). *El FMI rebaja la previsión de crecimiento para España y alerta del riesgo de que no baje más el paro.* El País. [https://elpais.com/economia/2019/04/09/actualidad/1554813399\\_338243.html](https://elpais.com/economia/2019/04/09/actualidad/1554813399_338243.html)

Marino, P.P. (2019). *Zalando aumenta sus ventas un 15,2% hasta los 1.378,2 MM en el primer trimestre del año*. Ecommercenews <https://ecommerce-news.es/zalando-aumenta-sus-ventas-un-152-hasta-los-e1-3782-mm-en-el-primer-trimestre-del-ano-98331>.

Marketing Directo (2017). “*El empoderamiento del consumidor es un camino sin retorno y darle la razón quizás sea la única opción de supervivencia*”. <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/empoderamiento-del-consumidor-camino-sin-retorno-darle-la-razon-quiza-sea-la-unica-opcion-supervivencia-j-acebo-phd>

Martínez, C., Zorrilla, P., Aparicio, G., Balderas, A., Cao, J., Emmanuel, E., Imbert, C., Izagirre, J., Lafuente, A., Mediano, L., Mitxeo, J., Olabarrieta, X., y Tejada, S. (2017). *100 Comercios Vascos con los que aprender*. Sargantana Editorial.

Munera, I. (2018). *El paro sube en 47.047 personas en agosto, la mayor subida en ese mes desde 2011*. El Mundo.

<http://www.elmundo.es/economia/2018/09/04/5b8e2c4346163f80368b4592.html>

Pardo, P. (2018). *España, a la cabeza del crecimiento de las grandes economías industrializadas en 2018, según el FMI*. El Mundo.

<http://www.elmundo.es/economia/2018/04/17/5ad5ca82ca474183598b4627.html>

Paypal (2019). *Vender online con PayPal: una solución para cada necesidad*. <https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/merchant>

Roig, M. (2018). *La Comisión Europea recorta por primera vez el crecimiento de España para 2018*. Expansión.

<http://www.expansion.com/economia/2018/07/11/5b464f6146163fdb8a8b457a.html>

RTVE (2018). *El verano lleva el paro hasta su mínimo desde 2008 al reducirse en 27.141 personas en julio*. <http://www.rtve.es/noticias/20180802/verano-lleva-paro-hasta-su-minimo-desde-2008-reducirse-27141-personas-julio/1772842.shtml>

Sainz de Vicuña, J.M. (2016): *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial, 20ªed. Madrid.

Sainz de Vicuña, J.M. (2016): *Plan de marketing en la PYME*. ESIC Editorial, 3ªed. Madrid.

Seguridad social de los autónomos (2019). *Tarifa plana de 60 euros para autónomos*. <https://infoautonomos.economista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos-50-euros-mayores-30-jovenes/>

Smart Business Technologies (2019). *12 tendencias de retail que te llevarán al éxito en 2019*. <https://www.sb-tec.com/retail-tendencias-2019/>

Soriano, D. (2018). *Cuatro cifras que desvelan el drama del déficit público en España*. Libre Mercado. <https://www.libremercado.com/2018-07-24/espana-sera-este-ano-por-tercera-vez-consecutiva-el-pais-con-mas-deficit-de-la-eurozona-1276622374/>

Viaña, D.(2019). *Silencio político ante la próxima crisis que amenaza a España*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2019/04/21/5cb4c21cfc6c8344638b45ab.html>