



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Plan Estratégico para la creación de una tienda online de moda sostenible

Curso 2019/2020

Alumna: Diana Priscila Ortiz Sánchez

Tutora: María Isabel Pascual del Riquelme

INDICE

1. PRESENTACIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	5
3.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	5
3.2 Análisis del microentorno	23
4 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS	28
5 ANÁLISIS DAFO	31
6 OBJETIVOS DE MARKETING	32
7 ESTRATEGIAS MARKETING	33
7.1 Estrategias de desarrollo de nuevos productos	33
7.2 Estrategias de diferenciación.....	38
7.3 Estrategias de distribución.....	40
7.4 Estrategias de comunicación	41
8 PROGRAMAS DE ACCIONES Y PRESUPUESTOS. PLAN ANUAL DE MARKETING	48
9 INDICADORES DE EVALUACIÓN Y CONTROL.....	50
10 BIBLIOGRAFÍA.....	53
11 ANEXOS	58

1. PRESENTACIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del siguiente trabajo es la elaboración de un plan estratégico para la creación de una tienda online cuya actividad comercial será la compra y venta de moda sostenible (prendas y accesorios) en el ámbito nacional, es decir, en España. El plan de estratégico es necesario para la puesta en marcha de una empresa y por ello, para su confección, se han realizado las actividades que se exponen a continuación.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un diagnóstico estratégico tanto del entorno general como el específico con el fin de identificar de qué manera pueden afectar al negocio, utilizando para ello diversas herramientas de análisis de las cuales se tiene conocimiento.

Posteriormente se han planteado los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar y a continuación, tomando éstos como base, se han formulado las estrategias necesarias para la consecución de dichos objetivos, para ello se ha utilizado la estrategia de diferenciación, de desarrollo de nuevos productos, de distribución y de comunicación. Finalmente, estas estrategias han sido concretadas en un conjunto de acciones específicas con las que se alcanzarán las metas, cada una presupuestadas en base a estimaciones realistas. Se incluyen además unos indicadores para realizar un seguimiento a la consecución de los objetivos planteados y revisar si es necesaria alguna corrección.

Tras finalizar, se puede concluir que en principio es un negocio el cual tiene importantes barreras a la hora de llevarse a cabo, como la sociedad y su costumbre al consumismo, la crisis actual, la falta de experiencia, etc. Sin embargo, existen aspectos importantes como la actual preocupación por el cuidado del medioambiente y las consecuencias que va a dejar la pandemia por COVID-19 que dan altas posibilidades a que este prospere al tratarse de un negocio sostenible y cuyo objetivo no solo es la obtención de beneficios sino el cuidado del medioambiente y de las personas. Además, cabe destacar el creciente interés de la población por los *ecommerce* de moda como el que se plantea, por lo que realizando las estrategias adecuadas el negocio tiene altas probabilidades de éxito.

2. INTRODUCCIÓN

La moda sostenible es un concepto que actualmente está en crecimiento en España. No se trata solo de una tendencia de temporada, sino es más bien una forma de consumo responsable de ropa, zapatos y complementos. A través de ella, se busca mentalizar y reeducar a los ciudadanos sobre el impacto que tienen las prendas convencionales en el medioambiente.

La industria textil ha sido y es una de las más contaminantes, solo por debajo del petróleo, del planeta ya que la cantidad de residuos que genera provoca grandes daños en el medioambiente, sobre todo en los océanos, ya que es allí donde van a parar enormes cantidades de micro plásticos desprendidos de las prendas que se fabrican. Además de ello, esta forma de crear moda conlleva en muchas ocasiones la explotación laboral con el fin de abaratar costes. Los bajos precios que encontramos cuando vamos a comprar una prenda o el elevado nivel de consumo, están directamente relacionados con las condiciones de los trabajadores del sector textil en países en desarrollo o la explotación de los recursos naturales (Larios, 2018).

Para mejorar esta situación en la que nos encontramos actualmente es importante que las empresas de moda sean más conscientes del impacto que tienen a la hora de fabricar los productos que van a vender, en este caso cada prenda que se fabrica. Por ello nace este proyecto basado de moda sostenible, ya que es posible poder vestirnos sin necesidad de contaminar tanto como se hace hoy en día.

Para que este proyecto se pueda llevar a cabo, es necesario realizar un plan estratégico de marketing que incluya unas estrategias las cuales ayudarán al negocio a ser más próspero. En él se incluirá el análisis del entorno tanto externo como interno y además de fijar unos objetivos estratégicos y las estrategias que se van a llevar a cabo a partir del análisis realizado. Finalmente, estas estrategias serán realizadas mediante acciones concretas cada una presupuestada en base a estimaciones aproximadas a la realidad.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Mediante el análisis de externo se pretende conocer las variables que afectan ya sea de forma positiva o negativa al entorno del sector en el que nos encontramos. En conclusión, con este análisis se obtendrán un conjunto de amenazas y oportunidades que están afectando o favoreciendo a la empresa y que tendrán una repercusión en el futuro.

3.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

Se realizará un análisis PESTEL, se trata de una herramienta que sirve para describir el entorno en el que se desenvuelve este negocio a través de la evaluación de las siguientes dimensiones: demográfica, económica, ecológica, tecnológica, político-legal y sociocultural.

Dimensión demográfica

En lo que respecta a la dimensión demográfica, en España existe un cambio demográfico claro en la población: se está convirtiendo en un país más envejecido. Este cambio está influyendo en las empresas de diferentes sectores, ya que este grupo de consumidores tienen un mayor poder adquisitivo y capacidad de gasto.

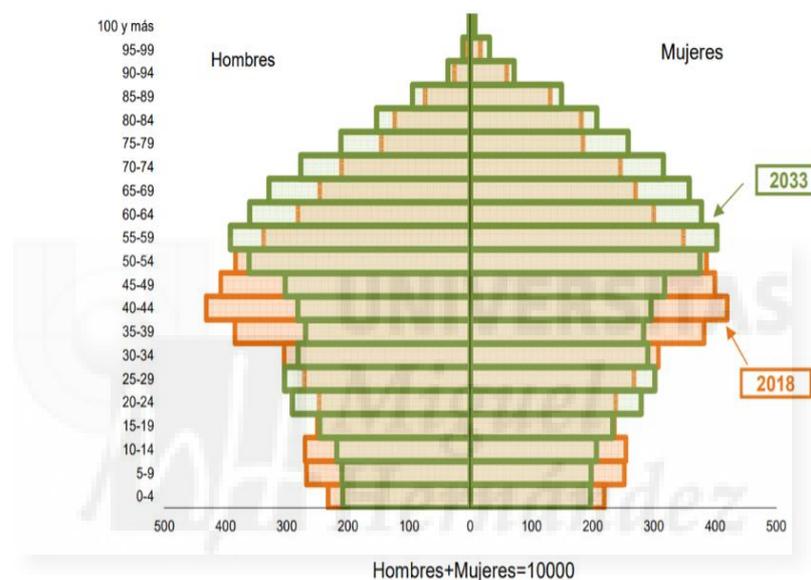
Crecimiento poblacional: cabe destacar que la población española ha ido en constante crecimiento y durante el primer semestre de 2019 ya superó los 47,1 millones de habitantes. El incremento se debe al crecimiento de la población de nacionalidad extranjera, mientras que el número de habitantes de nacionalidad española se reduce. El número de extranjeros aumentó en 395.168 personas durante 2019, hasta un total de 5.235.375 a 1 de enero de 2020. Este aumento respondió en su mayor parte a un saldo vegetativo negativo de 57.146 personas (357.924 nacimientos, frente a 415.070 defunciones), compensado por un saldo migratorio positivo de 451.391 personas.

La población residente en España aumentó en 392.921 personas durante el año 2019 y se situó en 47.329.981 habitantes a 1 de enero de 2020. Con este crecimiento, el más elevado desde 2008, se superan los 47 millones de habitantes por primera vez (INE, 2020).

El crecimiento de la población se valora como indiferente (3) ya que no influye ni positiva ni negativamente para el negocio que se desea desarrollar.

Envejecimiento de la población: a pesar del crecimiento anterior, la población continua y continuará envejeciendo, ya que tal y como se puede observar en la Ilustración 1, se prevé que el porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 19,2% del total de la población, pasaría a ser del 25,2% en 2033 (INE, 2018). Esto podría representar una oportunidad significativa para los minoristas, ya que simplemente haciendo ajustes a los modelos de comercio se pueden adaptar a esta tipología de clientes.

Ilustración 1. Pirámides de población de España (2018-2033)



Fuente: Instituto Nacional Estadística

En conclusión, está claro que dentro de unos años habrá más personas mayores, pero no serán como los mayores de la actualidad. Por el contrario, serán consumidores con mayor actividad y autonomía pese a su edad, más sensibles a la moda y a todo lo cultural, harán uso habitual de las TIC y tendrán ganas y posibilidades de comprar más. Aunque esto implica ciertas adaptaciones en los productos y sistemas de venta de los comercios, pero el envejecimiento no será causa de una decadencia en el sector de la moda (Fabregat, 2014).

El envejecimiento de la población se valora como positivo (4) puesto que esta tipología de clientes va a ser mayoría y estarán más activos a la hora de comprar.

Dimensión económica

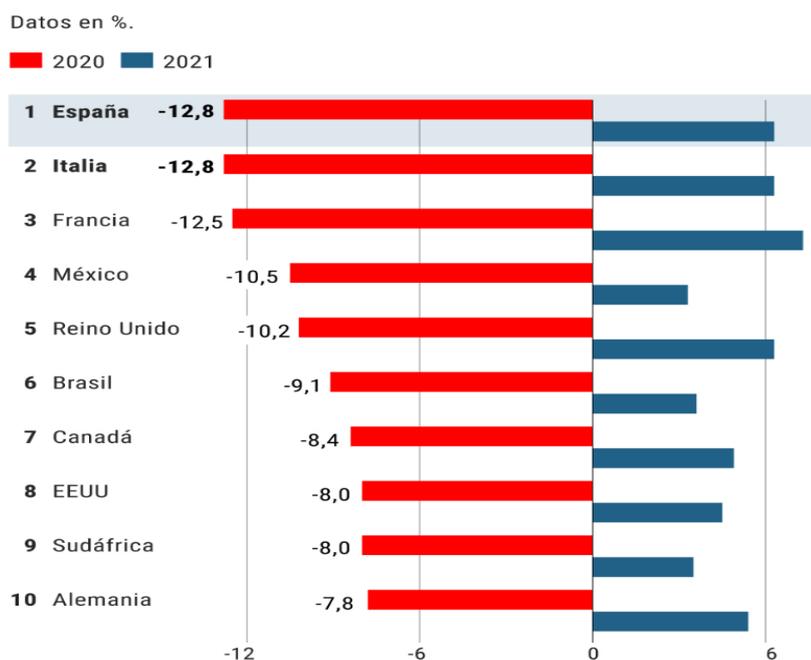
La pandemia de COVID-19 está infligiendo enormes y crecientes costos humanos en todo el mundo y las medidas de protección necesarias están afectando gravemente la actividad económica y a casi todos los sectores económicos del mundo.

Los efectos que se han notado en el país ha sido en los principales sectores que representan los motores económicos de España, como el sector turístico y de la automoción. Por tanto, se afirma que el coronavirus ha creado una gran crisis económica que se podría decir que es peor que aquella crisis de 2008 (Mestre, 2008).

Producto Interior Bruto: La previsión realizada por los economistas de la institución del Fondo Monetario Internacional (FMI) contemplan una contracción del 12,8% para el producto interior bruto (PIB) de España en 2020, situándolo como el país más afectado, solo le siguen Italia y después Francia. Eso supone una rebaja de 4,8 puntos porcentuales más con respecto a las expectativas que tenían en abril.

La salida de esa situación y la recuperación va a ser lenta ya que se estima un crecimiento del PIB del 6,3% en 2021 como se puede observar en la Ilustración 2, lo que significa que la esperada reactivación tras el final del coronavirus sólo va a permitir recuperar el año que viene menos de la mitad de lo que se pierda en éste (FMI, 2020).

Ilustración 2. Previsiones de crecimiento del PIB España



Fuente: Fondo Monetario Internacional 2020

La variable PIB se califica como muy negativa (1) ya que afecta directamente a la economía del país complicando de esta manera el inicio de nuevos negocios en el país.

Tasa de desempleo: En lo que respecta al mercado laboral, España registrará una de las peores correcciones de su entorno incrementado la tasa de desempleo a un 20,8% mientras que en 2019 cerró una tasa de desempleo del 14,1%, En 2021 se prevé que la situación mejorará, pero de igual forma se mantendrá en el 17,5%, mucho más alta que en un principio (FMI 2020).

De la misma forma esta variable se considera como muy negativa (1) ya que cuanto más desempleo menos consumo y menos probabilidades de que los productos sean comprados al tener la población menos renta disponible.

Nuevas tendencias: Sin embargo, a pesar del escenario negativo que se prevé sobre la economía del país, es probable que el resultado de la cuarentena acelere el cambio de los consumidores a una gran antipatía hacia los negocios que generan desechos y un mayor apoyo hacia los que tienen buenos propósitos con el medio ambiente ((Amed, et al., 2020). Mientras tanto, alguno de los cambios que vamos a presenciar en el sistema de la moda serán: un cambio digital, cambio en la venta minorista, diseño que no tiene en cuenta las temporadas (primavera, verano, otoño e invierno) y el declive de las ventas al por mayor. Estos cambios suponen una aceleración de las cosas que habrían sucedido en el futuro si la pandemia no hubiera ayudado a que ganen velocidad y urgencia en la actualidad (Amed, et al., 2020)

Por tanto, en el nuevo contexto de mercado hay una oportunidad de negocio extraordinaria, ya que existe la oportunidad de conectar con personas mucho más sensibles a las experiencias inmateriales que buscan retornar a lo verdaderamente importante de la industria de la moda y recuperar el diseño inteligente, los tejidos de alta calidad y la mano de obra artesanal (Xicota, 2020)

La oportunidad de negocio por nuevas tendencias se considera en este caso como positivo (4) debido a que los nuevos consumidores que resultarán después de esta pandemia estarán mas concienciados e interesados en productos sostenibles, además del incremento de la venta digital.

Ayudas económicas: otra de las razones por las cuales existe una oportunidad de negocio es que, dentro del tejido empresarial español, destacan por su importancia cuantitativa y cualitativa las pymes y los autónomos. Los estudios demuestran que precisamente este tipo de empresas y emprendedores constituyen uno de los principales motores para dinamizar la economía española, dada su capacidad de generar empleo y su potencial de creación de valor (Martín, 2019). Por ello, (Infoautónomo, 2020) explica que existen diversas ayudas a las que se pueden acceder:

- Reducciones y Bonificaciones a la Seguridad Social: Trabajadores menores de 30 años, o mujeres menores de 35 años, que causen alta inicial como autónomos.
- La Empresa Nacional de Innovación (ENISA) ofrece estos préstamos desde 25.000 euros a autónomos que lideren pymes y *startups* con menos de 2 años de actividad y que cuenten con modelos de negocio innovadores o con claras ventajas competitivas.
- El Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM), ofrece asesoramiento especializado y financiación de hasta 25.000 euros sin avales en Microbank para proyectos de negocio o planes de ampliación liderados por mujeres.
- El Instituto de Crédito Oficial ofrece líneas de financiación para autónomos y empresas que necesiten fondos para iniciar proyectos empresariales.
- El Institut Valencià de Competitivitat Empresarial concede subvenciones cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional de hasta el 100% de los costes para pymes o emprendedores innovadores que tengan su sede o su centro de producción en la Comunidad. (Valera, 2020)

Esta variable representa algo muy positivo (5) para la creación del negocio ya que es importante contar con un buen capital para hacer frente a los gastos que conlleva crear y dar a conocer el negocio.

En conclusión, a pesar de que la crisis sanitaria afectará de forma negativa a la economía en el medio y largo plazo, existen oportunidades para el negocio como el que se plantea, ya que los cambios que se avecina tras dicha crisis favorecerán a los negocios que estén basados en la sostenibilidad y cuya actividad comercial no sea perjudicial para el medioambiente. Además, también existen oportunidades de financiación para emprendimientos y autónomos por lo que se podría iniciar el negocio contando con ayudas económicas importantes.

Dimensión ecológica

En el contexto ecológico, de acuerdo con la Conferencia de la ONU sobre Comercio y desarrollo: la industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo, utilizando 93.000 millones de m³ de agua al año, tirando medio millón de toneladas de microfibras por año al mar y produciendo más emisiones de carbono que vuelos y envíos marítimos internacionales juntos. Todo ello contribuye gravemente al cambio climático y al calentamiento global (ONU, 2019).

Dominio de la moda rápida en el sector: cabe destacar el modelo que domina en el sector es la “moda rápida”, que ofrece a los consumidores cambios muy constantes de colecciones a precios bajos e incentiva a comprar y desechar ropa frecuentemente. En la actualidad, la industria textil fabrica sin control, incluso por encima del consumo lo que ha hecho que en apenas 15 años la producción de ropa en todo el mundo se haya multiplicado por dos (Fundación Ellen MacArthur, 2017). Además de que cada español genera 14 kilos de residuos textiles al año, y de todo lo generado, apenas se logra reciclar el 20%.

Esa sobreproducción de ropa obliga luego a las empresas a deshacerse de lo que les sobra y para ello la principal herramienta que utilizan son las rebajas, cada vez más frecuentes y salvajes, incentivando así al consumo masivo e innecesario. Además, algunas marcas también han estado poniendo en práctica la quema de las prendas que les sobra sin necesidad de hacer descuentos. Esta práctica, que fue puesta de moda por las empresas de lujo, se ha ido extendiendo por todo el sector textil (Alonso, 2019).

Todos estos hechos anteriormente citados, son un gran enemigo para la sostenibilidad y su desarrollo.

Por todo ello se califica a esta variable como muy negativa (1) ya que dificulta que la moda sostenible entre en los armarios de las personas debido al dominio que tiene la moda desechable en sus vidas.

Tendencias sostenibles para 2020: además existe a su vez una tendencia que se ha ido creando lentamente durante el paso de los años y que hoy en día va en continuo auge: la preocupación del medioambiente. Con referencia a esta preocupación los expertos de Schneider Electric, líder mundial en la transformación digital de la gestión y automatización de la energía, enumeran las principales tendencias en sostenibilidad para 2020 las cuales se detallan a continuación:

- Nuevos compromisos climáticos por parte de las empresas, ya que, indistintamente del sector en el que operan, se están sumando a la actuación sobre el cambio climático.
- Predicción por parte de la ONU sobre un déficit del 40% del suministro mundial de agua durante la próxima década, por lo que las empresas deben recopilar información sobre su huella hídrica alineando las definiciones de agua en sus negocios y aprendiendo más sobre el origen del agua y cómo se utiliza en las operaciones.
- Importancia de la economía circular para lograr una adecuada sostenibilidad. Cada vez más empresas han comenzado a identificar oportunidades viables en la adopción de modelos comerciales circulares, es decir, adoptando estrategias asociadas al reciclaje y la extensión de la vida útil de los productos (Schneider Electric, 2020).

Las tendencias que se están desarrollando durante este año y que se prevé que continúen en los próximos se clasifican como muy positivas (5) puesto que la sostenibilidad es la base del nuevo negocio.

Actuaciones por parte de las empresas: Partiendo de las tendencias anteriores se destaca que la actuación de las empresas está siendo realmente importante en el paso hacia la sostenibilidad. Un ejemplo claro de ello es que la *Sustainable Apparel Coalition*

compuesta entre otras por grupos de moda como Inditex, H&M, Gap, Levi's o Kering ha centrado gran parte de su inversión en la investigación de nuevos materiales más sostenibles que puedan sustituir a los actuales durante la última década. Así, toda la investigación en la industria textil ha dado un giro y se ha centrado en la sostenibilidad.

De igual forma esa preocupación por el medioambiente está llegando cada vez más a este sector, a través de las pasarelas que organizan eventos como la Semana de la Moda Sostenible que se celebra en Madrid y que opta por la eliminación de colorantes contaminantes y la gestión transparente en toda la cadena de producción.

En este caso esta variable se clasifica como positiva (4) ya que cada vez son más las empresas de moda que se unen a la causa sostenible y ayudan a que los consumidores sean más conscientes y compren más prendas de estas características.

Packaging más sostenible: En lo que respecta al sector online, el auge del comercio electrónico ha provocado también el crecimiento del *packaging*, y ante un consumidor más preocupado y exigente, el *ecommerce* se enfrentan al reto de desarrollar estrategias de *packaging* más sostenibles y comprometidas con las exigencias de estos.

Los negocios digitales y las compañías de comercio electrónico, las cuales son responsables del 88% de las entregas a domicilio realizadas en España, se alejan cada vez más de los plásticos, para apostar por la compra de cajas de cartón y envases reciclables o reutilizables fácilmente por los consumidores (Énfasis Packaging, 2019).

Esta es una variable catalogada como positiva (4) debido a su aumento actualmente convierte en es un aspecto muy favorable para esta empresa ya que va a resultar más fácil poder utilizar *packaging* sostenible puesto que su mercado ha incrementado considerablemente debido a las exigencias de los consumidores y será más fácil encontrar proveedores para los envases que se pretende utilizar en la empresa.

En definitiva, tras estudiar todas las tendencias anteriores, se afirma que en España se ha visto un crecimiento de marcas más concienciadas con el cambio climático, las cuales crean colecciones basadas en valores ecológicos y sociales, apostando por el reciclaje y la sostenibilidad. Por lo que a pesar de las barreras que supone la moda rápida en este

sector, existen muchas posibilidades de que este negocio sea exitoso, ya que como se ha mencionado con anterioridad la sostenibilidad está tomando peso poco a poco en la mayoría de los sectores y en el país en general.

Dimensión tecnológica

Avance de la tecnología: la continua evolución de la tecnología y las innovaciones ha hecho que sea factible la combinación de moda y tecnología. Esto supone algo positivo para la industria textil sostenible ya que facilita el proceso de elaboración de materias primas ecológicas. Las tecnologías que existen en la actualidad son:

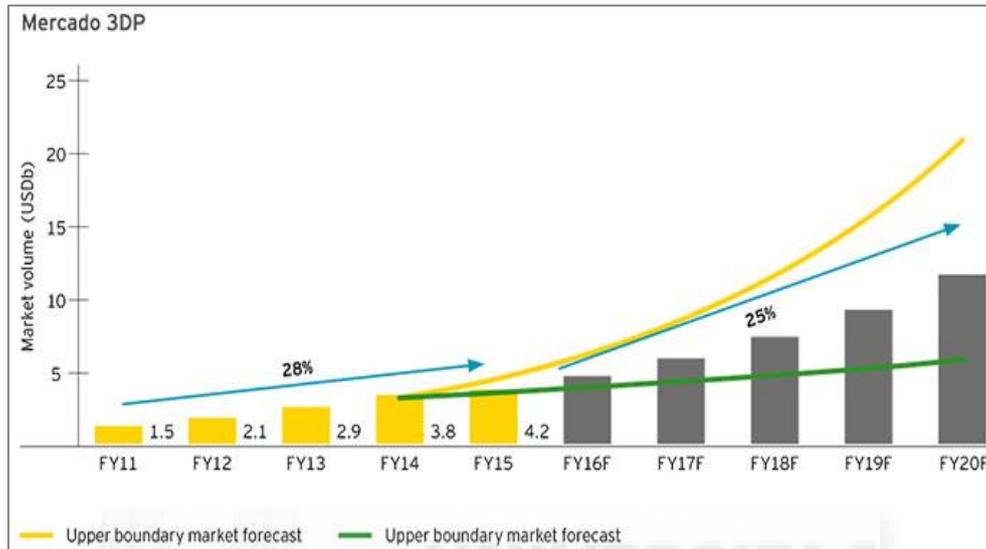
- La biotecnología: es un hecho factible hoy en día, ya que, gracias a ella es posible crear productos fácilmente degradables, que consuman menos energía y generen menos desechos durante su producción.

Además, los avances que están consiguiendo aportan a las telas y a los nuevos materiales propiedades biodegradables y amigables con el medio ambiente que velan por un futuro mejor, un ejemplo de ello son los tejidos creados a partir de micelio, las raíces de los hongos, para crear ropa personalizada sin costuras, la seda de araña con la que la empresa japonesa Spiber ha creado una chaqueta, o el teñido mediante fermentación, utilizando bacterias como *Streptomyces coelicolor* con las que se desarrolla tintes resistentes al color que no se destiñen con el tiempo o el lavado, entre otros.

- La impresión 3D es una nueva tecnología que ha llegado con fuerza al sector moda por sus efectos positivos de ahorro y sostenibilidad. Con este tipo de tecnologías se puede producir distintos productos mediante la construcción de capas a partir de un plano tridimensional digital y obtener nuevos materiales, como por ejemplo cuero generado sin ningún defecto ni irregularidad, 100% reciclable y sin tener que sacrificar a ningún animal, prendas confeccionadas con Filaflex (filamento elástico específico para impresoras 3D) o las zapatillas impresas tridimensionalmente, estas últimas creadas por una empresa alicantina (Campo, 2018)

El principal beneficio que ofrece la impresión digital para la moda es el ahorro en el tiempo de producción, pues es muy necesario para mantenerse al ritmo del mercado condicionado por la tendencia del *fast fashion*.

Ilustración 4. Pronostico fabricación 3D



Fuente: Global 3D Printing Report

También, esta nueva forma de producir reduciría los desechos industriales y las emisiones por transporte de mercancía, disminuyendo la huella ecológica de los productos. Además, según investigadores de AITEX, es algo que sin duda irá en aumento en los próximos años, ya que se prevé un incremento del 25% hasta 2020 de la fabricación aditiva (Global Printing Report, 2020).

- Cabe desatacar además que la tecnología facilita nuestras vidas, y durante esta última década, el llamado “internet de las cosas” ha ido incorporando mejoras tecnológicas en nuestro día a día. Y la moda, como no podía ser de otra forma, ha sabido recoger esta revolución tecnológica y la ha llevado a su terreno (Sanchez, 2017).

Los dispositivos de tecnología *wearables*: son todas aquellas prendas de vestir y accesorios que llevan incorporados, en su diseño, dispositivos electrónicos capaces de cumplir una función particular. Estas prendas tienen un impacto positivo en la calidad de vida, el entorno social y el medio ambiente (Sullivan, 2019). Mediante la integración de *wearables* en la moda, es posible animar al

usuario a involucrarse e interactuar con el entorno e incluso influir en él. El seguimiento de la huella de carbono personal no sólo los hace más conscientes del medio ambiente, sino que permite soluciones integradas, como la sugerencia de alternativas locales y éticas para las tiendas (Iribarren, 2019).

Es un claro hecho que la tecnología es y será un gran aliado para la moda sostenible ya que con los avances que experimenta se consigue crear tejidos más fácilmente lo que hace que los proveedores tengan facilidad para lograr la creación de las prendas que posteriormente podamos adquirir para la tienda.

El avance de la tecnología se valorará como positivo (4) puesto que beneficia a los fabricantes de moda al facilitar la fabricación de las prendas sostenibles que se pretende poner a la venta en la nueva tienda.

Importancia del comercio electrónico: en cuanto, a la digitalización, durante los últimos años, las ventas del sector de la moda española online no han parado de crecer. Las ventas a través de la red han ganado importancia de forma constante desde 2012 cuando solo representaban el 1,4% al último ascenso registrado en 2018 a un 6,1%. El continuo ascenso del índice de ventas pone en evidencia la importancia del *ecommerce* para este sector en la actualidad y en el futuro. (Kantar Worldpanel, 2019). Además, del comportamiento de las compras por internet cabe destacar que los datos siguen la línea de los últimos 2 años, con un 71% de penetración entre internautas, lo que supone que unos 19,4 millones de españoles compran online.

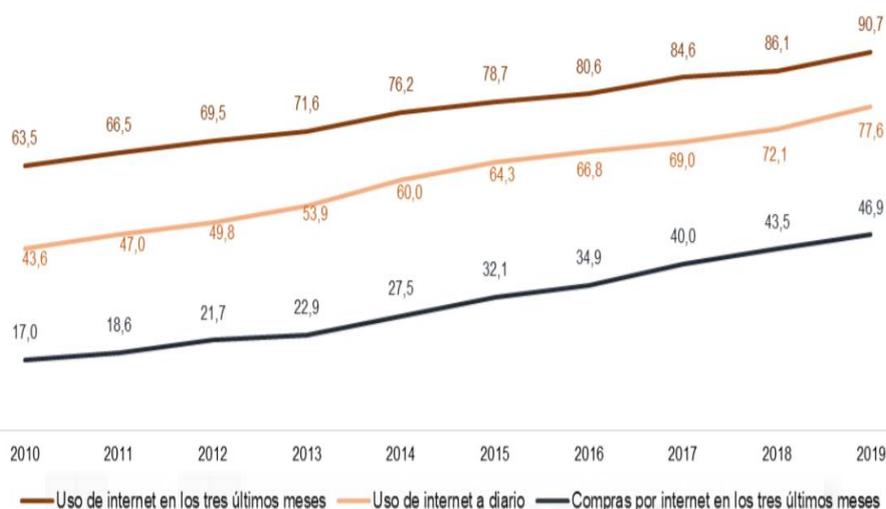
Esta variable se califica como muy positiva (5) pues la importancia que tiene hoy en día el *ecommerce* es este sector es primordial para poder llegar a los consumidores y poder vender los productos.

El uso de las TIC en España: por último, cabe destacar que Internet juega un papel muy importante para este sector, por tanto, se analizará el uso de internet en nuestro país.

El 91,4% de los hogares españoles tiene acceso a internet, frente al 86,4% del año anterior. De estos, casi la totalidad disponen de acceso a internet por banda ancha (fibra óptica, ADSL), presente en el 85,2% de los hogares con acceso (INE, 2019).

El 80,9% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de algún tipo de ordenador (de sobremesa, portátil, tablet) en 2019. El 90,7% de las personas de 16 a 74 años ha utilizado internet en los últimos tres meses como se muestra en la Ilustración 5. Esto supone un total de 31,7 millones de usuarios. (INE, 2019)

Ilustración 5 Uso de TIC por personas de 16 a 74 años. Serie 2010-2019



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

También aumenta la proporción de usuarios de internet a mayor frecuencia de uso. El 87,7% se conecta al menos una vez a la semana, el 77,6% diariamente y el 74,9% varias veces al día. (INE, 2019)

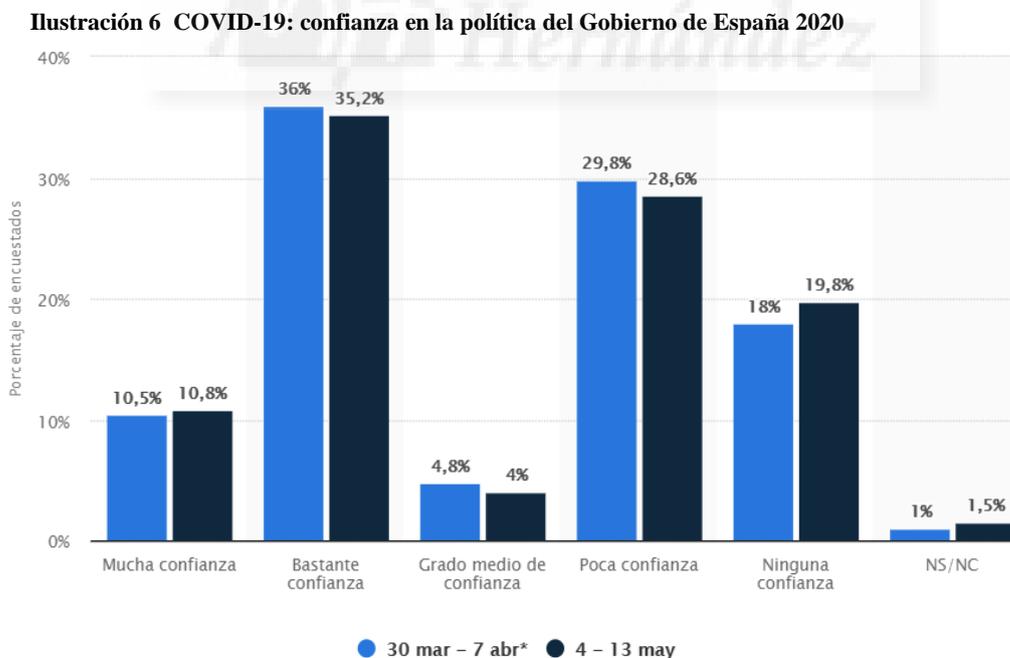
Todos estos hechos también hacen que la empresa tenga más posibilidades de éxito, ya que el crecimiento que ha experimentado el *ecommerce*, el uso de las TIC, acceso a internet y la posesión de aparatos electrónicos en este país es alto y beneficia a un negocio online como el que se propone.

Dimensión político-legal

Incertidumbre política: actualmente las consecuencias de la pandemia por coronavirus han tenido consecuencias devastadoras para España, puesto que se ha paralizado la actividad en el país al haber entrado en estado de excepción. La emergencia sanitaria del coronavirus ha llegado al corazón del Gobierno, y el crescendo de la crisis ha cambiado por completo el panorama político económico, lo que nos lleva a permanecer en una incertidumbre constante.

Las medidas llevadas a cabo por el actual Gobierno han provocado numerosas reacciones tanto por parte de la oposición como por la de la población. La pandemia no ha hecho más que ahondar en la brecha entre el Gobierno de coalición de izquierdas del PSOE y Podemos, y la derecha liderada por el Partido Popular y seguido por el ultraderechista Vox. Por todo ello las fracturas entre Gobierno, oposición y opinión pública podrían lastrar la gestión de la pandemia y la posterior recuperación del país (March, 2020)

Desconfianza en el gobierno: además de lo anterior, podemos observar en la Ilustración 6, el grado de confianza de la población española en la política desarrollada por el Gobierno para combatir la expansión del coronavirus (COVID-19). Los sondeos realizados tanto en abril como en mayo ponían de manifiesto una división marcada dentro de la sociedad. Un 46% de la población afirmaba confiar mucho o bastante en la actuación del Gobierno, pero aproximadamente un 48% tenía poca o ninguna confianza en él. (Statista, 2020). La incertidumbre y desconfianza política se valora en este caso como negativo (4) ya que la inestabilidad que existe en el país afecta directamente al sector empresarial y al desarrollo de nuevos negocios ya que estos hechos dificultan el equilibrio y la recuperación del país.



Fuente: Statista

Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible: existe una tendencia positiva en cuanto al sector que nos ocupa, ya que con la entrada del nuevo gobierno se le ha dado estructura a la Agenda 2030 para alcanzar y cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto es un gran paso ya que si esto ha ocurrido es porque para el Gobierno es importante, y como afirma Ione Belarra, Secretaria de Estado para la Agenda 2030 entre estos objetivos podemos encontrar cuestiones que tienen que ver con la vida cotidiana de las personas, con la precariedad laboral, con la sanidad pública y si se cumpliera, la vida de millones de personas mejoraría, hecho que favorecerá a negocios con características sostenibles y a este negocio planteado en específico (Rodríguez, 2020).

Al contrario de las anteriores, esta variable se valora como positiva (4) debido al compromiso por parte del nuevo gobierno en materia de sostenibilidad, el cual favorece a negocios como el que se plantea. Actualmente el gobierno ha aprobado un paquete de ayudas para el impulsar la innovación en la industria destinadas entre otros, a jóvenes emprendedores que lleven a cabo proyectos relacionados con la sostenibilidad, economía circular, etc (Independiente, 2020).

Dimensión sociocultural

En cuanto a esta dimensión se puede destacar en principio la posición que tiene España en el sector de la moda. Este país tiene un potencial posicionamiento en lo que hoy en día se llama moda rápida y además es el país exportador del *fast fashion* principalmente gracias a Inditex. Esto indica que dicha cultura está muy consolidada en la sociedad y que será una gran barrera a la hora de incentivar a los consumidores a optar por una moda más sostenible (Observatorio de la moda española, 2014).

Esta variable se califica como muy negativa (5) ya que el hecho de que este país destaque por ser uno de los que más exporta moda desechable dificulta el camino a los negocios sostenibles

Tendencias de consumo: durante las últimas décadas este sector ha visto crecer tendencias como el consumo *low cost*, el consumo *fast* y la cultura del usar y tirar. A ello se suma que el marketing se ha encargado de internalizar en las personas que el consumo es bueno, que el consumo y las tendencias son un deber de cada persona o que el estatus se gana con estar en tendencia (Riaño, 2019).

Observando el incremento de esa tendencia consumista, se valora como negativo (4) esta variable ya que si las personas esta en un circulo vicioso de compra y tira solo incrementan más la producción de prendas poco éticas, respetuosas con el medioambiente, etc.

Sociedad más consciente y preocupada: actualmente está naciendo una nueva cultura de la sociedad la cual cada vez se va volviendo más consciente y preocupada sobre el daño que produce la moda rápida en el medio ambiente. Según afirma Juan Carlos Moreno, responsable del proyecto planeta Moda en la Asociación Vida Sana y director de BioCultura “cada vez más el consumidor busca la alternativa al *fast-fashion*, ya no sólo por temas de salud, sino que mira por el medio ambiente y se da cuenta de que no puede seguir contribuyendo a la destrucción del planeta y empobrecer a una parte de la sociedad”. Además, los jóvenes son los más interesados en soluciones sostenibles y según recoge un estudio de GlobalWebindex, 6 de cada 10 millennials (22-35 años) tienen más probabilidades que cualquier otra generación de decir que pagarían más por productos ecológicos o sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (16-21 años) (Young, 2018).

Ilustración 7 Porcentaje de quienes están de acuerdo que pagarían más por productos



Fuente: GlobalWebindex Q 2018

Todo este cambio se puede corroborar con un estudio realizado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) preguntar a más de 300 consumidores con temas éticos y ecológicos sobre su consumo de moda, cuáles son sus principales preocupaciones y qué es lo que hacen para dejar a un lado la moda rápida y los resultados fueron los siguientes:

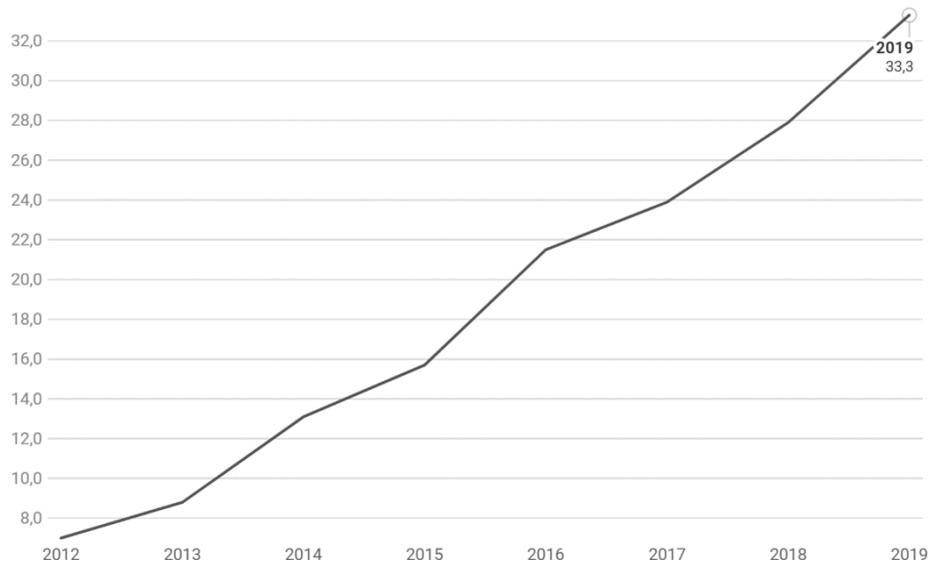
- El 89 % de los encuestados dona parte de la ropa y el calzado que ya no usa.
- El 84 % es consciente de que hace falta ahorrar en recursos y reducir residuos, por lo que evita comprar más ropa de la necesaria
- El 42 % dice leer la etiqueta para conocer el origen de la ropa y así priorizar la hecha en España o Europa, huyendo de aquellas prendas que proceden de países con más riesgo de explotación laboral.
- El 38 % prefiere los materiales naturales y ecológicos como el algodón bio o el lino, y un 25 % no compra ropa hecha a base de tejidos sintéticos.
- Hasta un 36 % de las participantes dice no comprar marcas *fast fashion*. Y el 25 % optan por marcas de moda sostenible (OCU, 2018).

El hecho de que haya una preocupación mayor de las personas por la sostenibilidad, esta se valora como muy positiva (5) ya que, los consumidores son el centro de cada negocio y según su interés las empresas pueden vender sus productos, entrar en el mercado, así como tener éxito. Por ello que exista una alta preocupación por el cuidado del medio ambiente es algo beneficioso pues hay más oportunidades de que un negocio como el que se pretende desarrollar tenga éxito.

Tendencias compra online sector textil: cabe destacar que la situación actual de la pandemia por COVID-19, ha acelerado algunas de las tendencias que ya venían imponiéndose en el mundo de la moda, principalmente prendas más ecológicas y éticas, así como una mayor distribución por Internet (Bandera y Collado, 2020). El comercio electrónico ha ido ganado peso en el sector de la moda en España como hemos mencionado anteriormente y la penetración de la moda online experimentó en 2019 un claro aumento pues ha crecido de forma ininterrumpida desde 2012, cuando sólo el 7% de los españoles de dieciséis años o más adquirieron algún producto de textil a través de la Red. Actualmente, el 33,3% de los residentes en España de más de quince años realizó alguna compra de moda por Internet, 5,4 puntos más que en el ejercicio anterior (ver Gráfico 1) (Modaes y Kantar, 2020).

Además, el gasto medio de los consumidores del *ecommerce* de moda ha crecido de forma ininterrumpida en los últimos tres años, con subidas del 19% en 2017, del 6,8% en 2018 y del 11% en 2019 (Modaes y Kantar, 2020).

Gráfico 1. Penetración de la moda online de 2011-2019



Fuente: Informe MODAES 2019

Esto da esperanzas a este negocio, ya que se ve claramente una tendencia de compra online en el sector textil por parte de la población española que beneficia y hace incrementar las posibilidades de éxito de un negocio online de moda por lo que esta variable se valorará como muy positiva (5).

Una vez analizadas las dimensiones anteriores, procedemos a plasmarlo en lo que se llama perfil estratégico del entorno, (Véase Gráfico 2) en donde se otorga, según Likert un valor de 1 (Muy Negativo) a 5 (Muy Positivo) a los parámetros analizados en cada una de las dimensiones, de forma que se puedan detectar claramente las amenazas y oportunidades (Guerras y Navas, 2015).

1= MN (Muy negativo)

2= N (Negativo)

3= I (Indiferente)

4= P (Positivo)

5= MP (Muy positivo)

Gráfico 2. Perfil estratégico del entorno



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del macroentorno

Como se observa en el gráfico anterior, al plasmar los parámetros analizados en cada una de las dimensiones se han detectado las amenazas (desde el punto de equilibrio hacia la izquierda), y oportunidades (desde el punto de equilibrio hacia la derecha). Con lo cual, este perfil estratégico del entorno debe servir para formular y llevar a cabo estrategias que permitan a la empresa potenciar las oportunidades que ofrece el entorno de España, así como tratar de hacer frente a las potenciales amenazas en las que se incurre por un negocio de estas características en este país.

3.2 MICROENTORNO

Para el análisis del microentorno se basará en algunas fuerzas de Porter como la intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, y el poder negociador de proveedores. Este modelo ayudará a descubrir cuál es el atractivo y la rentabilidad del sector e intentar determinar los factores competitivos a cuidar en el mismo y los que serán clave en el desarrollo futuro del sector.

El movimiento *Slow fashion*, que comenzó como un nicho, avanza con gran potencial de crecimiento. Este sector está en fase de crecimiento de la demanda por tanto atrae a nuevos competidores, pero a pesar de ello la competencia no es muy alta (Lopez LaRosa, 2020). Sin embargo, dentro del sector textil en general la competencia es mucho más intensa ya que existen una infinidad de competidores de moda rápida que llevan años en este sector.

En general, se puede decir que cuanto más atractiva sea una industria más, competidores potenciales habrá. Para poder acceder a ella, estos deberán enfrentarse tanto a barreras de entrada como a la reacción de los competidores que ya están establecidos.

Barreras de entrada

En el sector textil existen ciertas barreras de entrada, entre las que se destaca las siguientes:

Costes: los costes bajos de las empresas, ya que se benefician de economías de escala al incrementar la producción pues se derivan unos costes unitarios menores, lo que frena la entrada de nuevos competidores. Por su parte, las empresas ya instaladas en el sector han conseguido un aprendizaje y una experiencia elevados, que ha permitido introducir mejoras en sus métodos y procedimientos.

Diferenciación de producto: En el sector textil muchas empresas cuentan con una importante diferenciación en sus productos, con un valor añadido aprobado con el cliente. De este modo, las empresas deberán invertir para diferenciarse si quieren destacar. Por lo que la amenaza de nuevas entradas es menor.

En cuanto a los canales de distribución: existen empresas que además de diseñar y fabricar su propia ropa también desarrollan sus propios canales de distribución y puntos de venta.

De este modo, resulta más complicado que nuevas empresas accedan a los canales de distribución. Así, la amenaza de competidores potenciales será menor (Entretexiles, 2014).

Know-How de las empresas existentes: Elementos como, por ejemplo, los contactos, la experiencia y el conocimiento acerca del sector textil-confección son importantes para medir el grado de facilidad o dificultad con el que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja del precio máximo que se puede cobrar por el producto (Porter, 1980).

El acceso a los tejidos sostenibles: supone una barrera de entrada para los pequeños diseñadores, puesto que es una tarea que conlleva cierta complejidad y más aún cuando se trata de pequeñas marcas que están empezando (Carrasco, 2016).

Barreras principales para un ecommerce de moda

La compra online no sigue el mismo procedimiento que la compra tradicional, por ello existen una serie de barreras que impiden un mayor desarrollo de este canal.

No poder tocar: a todos los consumidores le gusta probarse la ropa antes de comprarla, tocar el tejido y ver si tiene un tacto agradable.

Protección de datos personales: uno de los inconvenientes de comprar ropa por internet es que esta compra no puede ser anónima, como en una tienda física. No es posible realizar una compra sin proporcionar datos personales y bancarios, lo que a veces crea desconfianza en los usuarios.

Gastos de envío: los gastos de envío son una barrera clara al comprar por internet, a nadie le gusta tener que pagar un sobrecoste por comprar en una tienda, por lo que suelen abandonar su cesta de compra (Intarex, 2018).

Competidores potenciales

Estudiar a la competencia que existe es una parte esencial, ya que estas empresas realizan las mismas actividades y ofrecen el mismo producto por lo que debemos conocer lo máximo posible para poder llevar a cabo estrategias que permitan crear ventajas competitivas para diferenciarse de ellos y hacer que los consumidores opten los productos de la empresa al del resto. Al no tratarse de una empresa con sede física y que utiliza el

canal online debemos observar a la competencia más directa en todo el territorio nacional, sin embargo, se elegirá las más importantes.

Investigando el mercado de la moda sostenible según los que se observa en la web (El Bien Social)⁴ las empresas que lideran este sector son:

ECOALF: se trata de una empresa líder en este mercado, ya que se dedica a fabricar ropa no solo con materiales orgánicos, sino que además utilizan materiales reciclados (botellas PET, redes de pescar, neumáticos usados o posos de café). Llevan a cabo a economía circular en cada uno de los aspectos relacionados con la empresa como, ejemplo: la producción, los materiales o las entregas a domicilio incentivando así el residuo 0. Además, la empresa lleva a cabo un proyecto, Upcycling the Oceans, en colaboración con los pescadores que ayudan a limpiar los océanos de basura que posteriormente es utilizada en la producción de tejidos.

SKUNKFUNK: es una empresa que se define como empresa "de diseño, sostenible y ética". Y aplican cada una de estas convicciones a cualquier eslabón de su cadena de valor, desde la elección de los materiales y tejidos al diseño de las prendas, la fabricación, el transporte y el etiquetado, así como la gestión empresarial de su día a día. Esta empresa está comprometida con la reducción de CO2, con la selección de las fibras cuidadosamente para su producción, comercio justo pues compran el algodón con un año de anticipación a una cooperativa de pequeños agricultores y la circularidad para reutilizar tanto tejidos como prendas.

ECOLOGY: se trata de una empresa de ropa online ecológica y sostenible fabricada en España utilizando tejidos orgánicos certificados, naturales y reciclados que proceden de cultivos ecológicos, fibras naturales y tejidos reciclados para crear su producto.

ORGANIC COTTON COLOURS: empresa textil que trabaja con algodón orgánico 100% desde hace 25 años. Sus prendas están confeccionadas sin intermediarios y de forma natural con colores obtenidos de forma natural de la planta de algodón.

⁴ <https://elbiensocial.org/es/tiendas-online-de-moda-sostenible-y-responsable-en-espana/>

VEGANIZED: un negocio online y con tienda física, el primer concept store de moda sostenible para hombres, mujeres y niños hasta los ocho años con una moda urbana, deportiva y casual, todo ecológico, vegano y de comercio justo que destaca por su compromiso con la sociedad y el Medio Ambiente.

Por otro lado, cabe destacar que las grandes empresas de moda rápida son cada vez más conscientes de que deben ser dar un paso hacia una producción más sostenible ya que su forma de producción es muy contaminante para el medioambiente, por lo que algunas de ellas ya han optado por crear una nueva línea de ropa fabricada de forma sostenible. Por ello esas empresas también deben ser tenidas en cuenta y considerarse como principales competidores ya que son empresas con muchos años de experiencia en el sector y que los consumidores ya conocen. Esos competidores en este caso serían:

H&M: el gigante sueco, una de las empresas líder en lo que se denomina *fast fashion* dio un gran salto hacia la moda sostenible en 2011 y lanzó una línea sostenible llamada Conscious, que incluye prendas de todas sus líneas (mujer, hombre, hogar, niños...). Los materiales que se utilizan para la confección de sus prendas son el algodón y el lino orgánicos, cultivados sin el uso de sustancias químicas nocivas; el poliéster reciclado, elaborado de botellas PET o desechos de tejidos; o el Tencel, un material sedoso y renovable realizado con un impacto medioambiental mínimo.

ZARA: Inditex sigue los pasos del grupo sueco y crea también su propia línea de prendas eco a través de Zara y bajo el modelo *Inditex Green to Wear +* con el que se aplica un indicador estándar para garantizar que todos los productos se han elaborado bajo las condiciones sociales y ambientales adecuadas, utilizando en toda la cadena de valor de la prenda tecnologías que hacen un uso sostenible del agua y trabajan con energías renovables, además de materias primas como algodón orgánico, lyocell de Tencel y fibras recicladas de poliéster, algodón y poliamida.

Proveedores

Como hemos mencionado anteriormente, la moda sostenible se encuentra en ese momento en crecimiento, por lo que todavía se puede observar que existe una escasa oferta de proveedores de textiles sostenibles en España. Para los propios diseñadores el acceso a los tejidos sostenibles es todavía una tarea que conlleva cierta complejidad y más aún cuando se trata de pequeñas marcas que están empezando.

Esto provoca ciertas dificultades a la hora de encontrar proveedores que se decanten por este tipo de producción responsable tanto a nivel social como medioambiental. Sin embargo, para encontrar más variedad, las marcas de moda sostenible se ven obligadas en la mayoría de los casos a recurrir a otros países para adquirir este tipo de tejidos.

Sin duda, este contexto crea una barrera de entrada que se ha mencionado anteriormente y pone ciertas trabas a la expansión de la moda sostenible y la transparencia en cuanto a la trazabilidad de cada materia prima utilizada para la producción de una prenda. (Carrasco, 2016)

Todo ello hace que el poder de negociación de los proveedores sea alto, ya que, las empresas que se dedican o quieren dedicarse a ello deben adaptarse a las condiciones de estos proveedores para llegar a un acuerdo.

Intermediarios o distribuidores

Y por último para hacer llegar los productos a los clientes necesitamos un distribuidor y sabemos que en concordancia a las creencias y valores de la empresa debemos elegir de distribuidor a una empresa de transportes que esté igual de comprometida que esta empresa a paliar el impacto medioambiental que supone un vehículo en las carreteras.

Esto supone una ventaja para este tipo de negocio, ya que hay numerosas empresas que se dedican a ello, además actúan desde hace años, y cada vez de forma más decidida, en la regeneración y la sustitución de su flota de vehículos sujetos a esa lucha por el fomento de la movilidad sostenible (Camacho, 2018).

Por tanto, tras lo plasmado anteriormente podemos concluir que el microentorno a nivel general tiende a ser negativo ya que el negocio se enfrenta a diversas barreras de entrada, una competencia bastante consolidada en el sector y con mucha experiencia la cual dificultaría la entrada en el sector y por último a una importante escasez de proveedores.

4. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia (Guerras y Navas, 2015). Al ser una empresa de nueva creación se prestará atención a las potencialidades internas de la nueva empresa, es decir, en identificar esos recursos y capacidades que serían necesarios para poder iniciar la actividad comercial de la tienda online, y de esta forma poder utilizarlos para generar ventajas competitivas.

Se trata de una empresa que se dedicaría a la compraventa de moda sostenible (prendas respetuosas con el medioambiente), principalmente utilizando el canal online. (Muñoz, 2016) declara en su trabajo de fin de grado, que una empresa online necesitaría para iniciar la actividad:

Recursos intangibles

Activos físicos:

Almacén: siempre es necesaria la existencia de un lugar en el que guardar todos los recursos necesarios para procesar los pedidos y servir al cliente. En este caso sería un local pequeño de alquiler donde se guardarán las prendas con su correspondiente codificación para poder llevar a cabo un control de ellas.

Inventario: con el fin de ofrecer un servicio de entrega de calidad y rápido, es necesario disponer de un stock mínimo en el almacén, de esta manera se evitaría posibles rupturas de stock.

También es importante definir claramente aspectos como la forma de entrega del producto, los plazos, las condiciones de devolución, los mecanismos de seguridad de pago, y cuantos aspectos se consideren importantes para proporcionar al cliente la mayor información posible.

Recursos intangibles

Recursos humanos:

Plantilla: para el inicio de la actividad de un negocio online, es importante contar con trabajadores que se encarguen de atención al cliente, encargados de los aspectos técnicos de la plataforma, empaquetadores y gestión de almacén. Además, otros como generadores de contenido: expertos en marketing y publicidad (Muñoz, 2016). Para esta empresa, necesitaríamos un solo trabajador que se encargará de la web y todos los aspectos relacionados con su mantenimiento, mejora, etc. Este trabajador debe cumplir con unos estándares y conocimientos sobre el tipo de negocio a implantar, pero sobre todo con unos valores importantes y comprometidos con la causa principal: cuidar tanto de los clientes, como del medioambiente. Además, deben ser una persona motivada a la hora de realizar su trabajo.

Recursos no humanos:

La página web: es la interfaz con el consumidor, tanto para ofrecer el contenido generado sobre las marcas como para consultar el catálogo o realizar las transacciones de venta. Es, posiblemente, uno de los únicos recursos sin los que no se podría operar realmente, tiene que empezar desde el principio.

Redes Sociales: en un mundo digital no hay prácticamente ningún negocio de cara al consumidor que no necesite tener presencia en las redes sociales. Además, si este negocio es exclusivamente digital, este aspecto toma una importancia vital. Es la forma de acercar al consumidor a la página, de dar un aspecto más humano y de facilitar el intercambio de idea. (Muñoz, 2016)

Desarrollo de marca: se necesita un logotipo que llame la atención de los clientes, que genere confianza, ya que gracias a él se podrá consolidar una marca conocida y que represente el respeto, el cuidado y el compromiso, algo que la diferencie de la competencia y con el que se pueda sobresalir en este mercado.

Aspectos financieros: en este caso los aspectos financieros están conformados por las capacidades económicas de la empresa como fuentes de financiación, tesorería, inversiones realizadas y capacidad de endeudamiento para iniciar el negocio. Al ser una empresa de nueva creación que está iniciando, contará con una capacidad financiera bastante limitada, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente se puede acceder

a ciertas ayudas y financiación para emprendedores y autónomos que ayudaría a la empresa para poder iniciar su actividad.

La capacidad es la forma de utilizar estos recursos de una forma eficiente y para identificar las capacidades requeridas para este negocio se debe analizar en profundidad, ya que cada empresa es diferente y tiene alguna actividad en la que sobresale o que destaca. En este momento al ser una empresa de nueva creación las capacidades se irán definiendo conforme la empresa vaya evolucionando para poder así diferenciarse del resto por lo que todavía no se puede identificar capacidades precisas para esta empresa.



5. ANALISIS DAFO

Para concluir con el análisis estratégico utilizaremos el DAFO, ya que este ayuda a plantear las acciones que deben tomarse para aprovechar las oportunidades detectadas y para preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo en cuenta sus habilidades y fortalezas.

Tabla 1 Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el cliente y su bienestar. • Empresa con una total responsabilidad medioambiental. • Productos sostenibles y de alta calidad. • Baja inversión al ser un negocio online. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el sector textil y empresarial. • Nueva marca en el mercado, ausencia de imagen. • Dependencia de proveedores y distribuidores • Capacidad financiera limitada.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La evolución tecnológica como la biotecnología ayuda a crear productos fácilmente degradables. • Tendencia de compra de moda online • Agenda 2030 para alcanzar y cumplir con los ODS. • La preocupación mundial por la sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crítica situación económica en España • Posición potencial del país en moda rápida o desechable. • Tendencias como el consumo <i>lowcost</i>, el consumo <i>fast</i> y la cultura del usar y tirar. • Crisis del coronavirus y sus consecuencias. • Barreras de entrada en el sector moda y online.

Fuente: Elaboración Propia a partir del análisis interno y del macroentorno.

6. OBJETIVOS MARKETING

Una vez realizado el análisis estratégico, es necesario fijar los objetivos que se pretenden alcanzar. Para fijar los objetivos estratégicos debemos tener en cuenta que estos deben ser coherentes con el análisis anteriormente realizado de la empresa, además, tienen que cumplir con una serie de características para hacerlos más efectivos: claros, coherentes, medibles y alcanzables. En general para una empresa de nueva creación es importante a la hora de entrar en el mercado lograr un crecimiento continuo para que de esta forma pueda en sus inicios alcanzar una rentabilidad mínima con la que poder sobrevivir en el mercado, sin embargo, primero la empresa debe conseguir una notoriedad y clientes potenciales, para poder ofrecer sus productos y generar esa rentabilidad y para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Dar a conocer la empresa. Además de tener una presencia en Internet, es necesario establecer unos vínculos con los clientes potenciales. El reconocimiento de marca permite que la empresa se posicione en el mercado, por lo que las acciones que se deben llevar a cabo se enfocan en que los consumidores puedan identificar a la marca para que esta entre en su mente y sea recordada.
- Llevar tráfico a la web. El tráfico web sirve para valorar hasta qué punto una página posee influencia en el sector y son conocidas por el público. Por tanto, el objetivo consiste en lograr que los usuarios visiten, se muevan e interactúen con la página web de la tienda.
- Conseguir un alto índice de satisfacción de los clientes, ya que el propósito no es que los clientes compren solo una sola vez, se pretende que los consumidores se queden con la empresa y que esta se convierta en su tienda habitual de compra, por ello es importante que estén satisfechos con los productos que se les ofrece y el servicio que se le da antes y después de la compra.

7. ESTRATEGIAS DE MARKETING

A continuación, y tras complementar la formulación de los objetivos estratégicos, se va a elegir las estrategias de marketing que mejor se adecuen en este caso a la empresa y que permita alcanzar los objetivos fijados en el futuro. En este caso las estrategias deben ser realistas, idóneas, consistentes y posibles de llevar a cabo.

7.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Con el fin de aprovechar y maximizar las fortalezas y oportunidades analizadas anteriormente, vamos a llevar a cabo una estrategia de crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos. En base a que existe un cambio en cultura de la sociedad y que está va dando más importancia a los efectos negativos que causa la moda rápida, los productos que se van a adquirir son prendas y accesorios sostenibles, que estén confeccionados con materia prima natural y reciclada, que tengan un proceso de fabricación respetuoso con el medioambiente y que a su vez se cumpla con unas condiciones laborales adecuadas para quienes fabrican dichos productos.

Los atributos de los productos que pretendemos comercializar serán los siguientes:

Calidad: este tipo de prendas serán confeccionadas con tejidos que provienen de materia primera orgánica como el algodón el cual se cultiva sin ningún pesticida ni fertilizantes mediante un proceso que cuidadoso y respetuoso para el medioambiente, todo lo contrario, a lo que se hace para la fabricación de moda convencional. Este tipo de algodón es mucho más resistente y el tejido que se obtiene es cómodo, suave, transpirable e hipoalergénico, ya que el hecho de no llevar tóxicos evita las posibles reacciones de la piel que se asocian al uso de algodón convencional. Gracias a la utilización de este material se obtienen prendas mucho más resistentes y duraderas por lo que la calidad final del producto es muy buena. Además del algodón se utilizará PET, un material que proviene de las botellas de plástico recicladas e incluso de latas de refresco, que son sometidas a un proceso de producción cuidadoso con un bajo impacto a través de la tecnología que se tiene al alcance hoy en día, para poder convertir a estas materias en fibras sintéticas. Estas fibras sintéticas garantizan una calidad y durabilidad como mínimo equivalente a las de fibras naturales como lana, lino, seda o algodón por tanto el resultado

que se obtiene al confeccionar una prenda vuelve a ser de una calidad y durabilidad excelente al igual que el algodón.

Esto sin duda es una gran ventaja frente a la moda convencional ya que sus prendas tienden a durar poco e incluso en poco tiempo llegan a romperse o se destiñen con los lavados.

Características y beneficios: como hemos mencionado antes se trata de prendas que cumplen con las características sostenibles, por tanto, el algodón va a formar parte de la mayoría de las prendas ya que se considera que es un material suave, que no agrede la piel y que permite que vayamos cómodos a la hora de vestir. Además de cumplir la función básica de vestir, también es una prenda respetuosa con el medioambiente debido a que los fabricantes llevan a cabo un cuidadoso proceso de producción en el que minimizan todo lo posible la contaminación, el consumo masivo de recursos como el agua o los tintes tóxicos y además cumplen y respetan las condiciones laborales de los trabajadores.

Diseño: las prendas en cuestión tendrán un diseño juvenil, puesto que, según el análisis realizado, los jóvenes son los que actualmente están más concienciados e informados sobre la moda sostenible. Los diseños serán específicamente de ropa casual para usar a diario, ya que son las prendas que más se utilizan para vestir, por lo que las posibilidades de llegar a más armarios aumentan.

Se ofrecerán 3 tallas S, M, L, y otras en talla única, esta última con el fin de facilitar la elección de ciertos consumidores que no tienen claro que talla es la adecuada o va a quedar mejor. Las prendas que se van a comercializar son: Polos, Camisetas, Sudaderas, Faldas, Vestidos, Chaquetas para la línea de mujer y Polos, Camisetas, Sudaderas para la línea de hombres puesto que son prendas básicas que se usan mucho entre los consumidores masculinos. Además, también contaremos con accesorios como: Bolsos, mochilas, carteras, cinturones para ambas líneas, mujer y hombre. *Ver tabla 2.*

Las colecciones se van a dividir en dos temporadas: la temporada de primavera-verano en las cuales se venderán más las prendas frescas y cortas (camisetas, faldas, polos, etc) y la temporada de otoño-invierno donde se venderán más las prendas calientes como sudaderas y chaquetas. En cuanto a los colores de las prendas, serán colores neutros como

blanco, negro, azul, beige, marrón, rosa y gris, ya que, como se trata de prendas casuales, estos colores son más fáciles de vestir y de combinar para los consumidores.

Tabla 2 Líneas de ropa a comercializar

PRENDAS DE ROPA SOSTENIBLE		ACCESORIOS SOSTENIBLES	
Línea de Mujer	Línea de Hombre		
Polos	Polos	MUJER	HOMBRE
Camisetas	Camisetas	Bolsos	Mochilas
Sudaderas	Sudaderas	Mochilas	Carteras
Faldas		Carteras	Cinturones
Vestidos			
Pantalones			
Chaquetas			

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al etiquetado de las prendas se coserá una etiqueta dentro de la prenda, con el nombre de la marca para que los consumidores puedan recordarla fácilmente y la talla correspondiente. Además, en el interior se añadirá una etiqueta en la cual aparecerá la composición de la prenda, su origen y la forma de mantener la prenda para que sea más duradera, por ejemplo: forma de lavado y de planchado. Por último, se agregará una etiqueta externa que estará hecho de corcho y que va a contener el logotipo y el precio de la prenda.

Embalaje: por otro lado, el *packaging* es la forma de proteger el producto y de presentarlo, lo que en algunas ocasiones supone un elemento de diferenciación y de promoción. Al ser una tienda online, los productos van a ser entregados a los consumidores en su hogares o puntos de entrega, estos deben llegar en las mejores condiciones. En base al análisis anterior donde se mostraba un interés por los consumidores en el *packaging* sostenible y para mantener una misma línea y ser coherentes con la idea de negocio basada en la sostenibilidad, los envases a utilizar van a ser de un material 100% reciclable como lo es el cartón para pedidos de volúmenes grandes y fundas ecológicas de algodón para pedidos de una sola prenda o algún accesorio en particular indicando al cliente la forma correcta en la que debe reciclar dicho envase y

de esa manera seguimos el modelo circular en el negocio evitando a toda costa generar residuos innecesarios.

Marca: para la elaboración de la marca bajo la cual van a ser vendidos los productos, es necesario conocer qué se quiere transmitir, cómo y los valores van a identificar a la empresa, de modo que hay que elegir el nombre y los símbolos de manera precisa, teniendo en cuenta que representará a la empresa a lo largo de su vida, por lo que su atractivo deberá perdurar en el tiempo. El nombre que se va a utilizar para la empresa es: ***FASHION ETHICS***. Lo que se pretende transmitir con este nombre es que la empresa está comprometida con la ética y la sostenibilidad a través de la moda, por tanto, fusiona ambos conceptos para ofrecer prendas respetables con el medioambiente y las condiciones laborales de los trabajadores. Al dar a conocer la marca se pretende conseguir una mayor lealtad y una efectividad en la comunicación de marketing que se pretende realizar. Además, este nombre va a ser utilizado para el logo, las etiquetas, la tienda, con tonalidades verdes representando siempre lo ecológico.

La empresa seguirá la estrategia de marca única, es decir, que se comercializará bajo un mismo nombre todos los servicios prestados, de esta forma será más fácil posicionarse en la mente del consumidor y lograr una captación de clientes habituales.

Estos productos serán fabricados por proveedores, los cuales lo realizarán bajo la marca de esta empresa, Por ello hay que enfocarse en la selección de proveedores y optar por los más adecuados ya que de ello dependerá que la empresa pueda ofrecer a los consumidores prendas y accesorios que los satisfagan. Para realizar la selección se ha estudiado las características imprescindibles que deberán poseer dichos proveedores, y que se detallan a continuación:

- Los proveedores deben compartir los mismos valores que la nueva empresa, comprometidos, concienciados y preocupados.
- Deben garantizar un proceso de producción sin intermediarios innecesarios para que la remuneración sea adecuada para los principales empleados. Que protejan los derechos humanos y el medioambiente y que ofrezcan productos certificados ecológicos o sostenibles y que posean certificaciones ambientales de empresas demostrables para más fiabilidad tanto de los clientes como de la empresa.

- En la medida de lo posible que sean proveedores cercanos, que reduzcan la huella de carbono derivada del transporte de la mercancía y que al mismo tiempo permita incentivar la economía nacional.

En base a lo anterior, se han seleccionado a los principales proveedores, los cuales se consideran que cumplen con las características esenciales para este negocio:



SOCIALBA: <https://www.socialba.es/moda-sostenible/> se trata de una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir a medida del cliente y se especializan en moda joven fabricando todo dentro del territorio nacional. Toda la materia prima que se utiliza en esta empresa para confeccionar las prendas proviene de tejidos reciclados tanto en poliéster "PET" como en algodones reciclados de otras prendas. De este modo se consigue que el círculo se cierre y vuelva a la industria textil sin producir más materia prima evitando el gasto excesivo de campos de cultivo, agua, energía, CO₂, etc. A través de este proveedor se obtiene las prendas necesarias para el inicio de la actividad comercial asegurando que los productos que proveen cumplan con las expectativas sostenibles y se logre satisfacer a los clientes.



CORKUBRI: <http://corkubri.com/> es una empresa que se dedica a vender productos de corcho y derivados como accesorios (bolsos, carteras, mochilas, cinturones), los cuales son fabricados en Ubrique por los mejores artesanos en fabricación de estos productos. Ellos van a proveer los accesorios y los personalizaran con el propio logo de la empresa. Se ha optado la adquisición de estos accesorios ya que el corcho es un material natural que se obtiene de la corteza del alcornoque, y a través de un proceso respetuoso con el medio ambiente. Es un material que no contamina con ciclo de vida óptimo, se puede reciclar y reutilizar, y retira el CO₂ de la atmósfera y lo almacena, por lo que su huella de carbono es baja.

Además, los proveedores elegidos para el *packaging* de la empresa después de evaluar varios, se ha elegido a los siguientes:

CREATING BAGS

- LA ALTERNATIVA NATURAL -

CREATING BAGS: Se trata de una empresa especializada en el diseño y fabricación a medida de envases elaborados en YUTE y ALGODÓN, siendo todo el proceso de diseño y producción de nuestros productos 100% nacional, están ubicados en Elche por lo que facilita su adquisición. Serán los encargados de los envases de algodón.



VEGABAJA PACKAGING: Es una empresa dedicada al diseño, fabricación y manipulación de envase y embalaje de cartón ondulado para los diferentes sectores de actividad. Este proveedor es el indicado para adquirir el *packaging* de cartón para pedidos grandes, además están ubicados en Dolores por lo que igual que en el caso anterior es mucho más fácil a la hora de adquirirlo pues supone un ahorro de costes y un apoyo a la economía nacional. El proveedor posee el sello UNIQ que garantiza la calidad del producto.

7.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

En cuanto a esta estrategia, se podría decir que la empresa pretende lograr una diferenciación, a través de los atributos del producto como la calidad, la duración y aspectos intangibles de las prendas. Como hemos mencionado anteriormente las materias primas que van a ser utilizadas para la elaboración de las prendas por parte de los proveedores proporcionan una calidad excelente la cual podrá satisfacer perfectamente a los consumidores sostenibles de moda y además una durabilidad que evitará que las personas se vean obligadas a seguir comprando prendas convencionales muy seguido. La empresa ofrece un producto que actualmente es poco conocido por la sociedad y tiene muchas ventajas tanto para los consumidores como para el propio planeta ya que no genera un impacto negativo a la hora de producirse.

Por ello se pretende que el producto se presente como exclusivo y diferente a lo que actualmente los consumidores están acostumbrados, es decir el producto tiene un valor añadido que recae sobre la calidad y además incluyen aspectos intangibles como las consideraciones sociales, ya que las prendas son respetuosas con el medioambiente y su

producción se realiza con unas buenas condiciones laborales para el personal encargado de producirlas, algo que va teniendo más peso actualmente en la sociedad.

Además, el producto se va a enfocar hacia las personas que están dispuestas a pagar un precio más elevado por este tipo de productos, en base a las características y exclusividad que les otorga. Junto a ello se pretende dar una atención excelente a cada cliente con el fin de que se sientan cómodos realizando sus compras, además de que se les asesorará si tienen cualquier duda sobre las prendas, componentes o tallas para reforzar esa imagen de exclusividad que se le pretende dar a la empresa.

Precio

El precio es una de las variables claves de un negocio, y sobre todo de nueva creación, ya que de ello dependerán los ingresos que se vayan a obtener con la venta de los productos. En el momento de la fijación de precios, hay que tener en cuenta de qué manera la empresa quiere posicionarse en el mercado y elegir un método que ayude a lograrlo.

En este caso el precio está muy relacionado con la estrategia anterior y en concordancia a ella hay que tener en cuenta que para elaborar las prendas se van a utilizar tejidos de calidad lo que va a diferenciar el producto, pero también hará que se encarezca a la hora de la adquisición por parte de la empresa. Por lo que en lo que se respecta al precio la empresa va a seguir una estrategia de precios altos, transmitiendo siempre a los clientes que existe una justificación en el producto de dicho precio (calidad, diseño, atributos intangibles).

Los precios en cada línea de producto van a ser muy parecidos entre sí, y se va a seguir una estrategia de descremación (precios altos) siguiendo los precios de la mayoría de los competidores como una guía. Estos precios van dirigidos en principio a los consumidores sostenibles, que realmente tienen un interés por este tipo de productos y que están dispuestos a hacer frente a precios elevados con el fin de obtener los productos y los beneficios sostenibles que este conlleva. Una vez realizado esto, en un futuro se podrá bajar los precios hasta donde lo permita el diseño para atraer a los consumidores que también estén interesados en estas prendas, pero sean más sensibles al precio.

7.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Se llevará a cabo una estrategia de distribución, ya que es otro de los aspectos importantes para los clientes. La distribución hace referencia a las decisiones y actividades que la empresa lleva a cabo con el objetivo de acercar los productos a puntos de destino correspondientes, de manera que estén en el lugar y en el momento que los consumidores lo necesiten. Esto implica tomar decisiones estratégicas sobre qué tipo de distribución se va a tomar ya que de ello dependerá la imagen que proyecte la empresa hacia los consumidores y la satisfacción que se logre en ellos.

El canal de distribución es directo ya que no existen intermediarios, en este caso el punto de partida es la propia empresa, pues es la que asume la distribución del producto, y el punto final o destino es el consumidor. Las ventajas de este tipo de distribución es que existe un contacto más cercano con el cliente, además ahorra costes de comercialización y la empresa tiene un control total del canal, lo que le permite identificar y resolver posibles incidencias con rapidez y reducir los costes de distribución.

Para hacer llegar los productos a los clientes es necesario contar con un distribuidor y en concordancia a las creencias y valores de la empresa es necesario elegir de distribuidor a una empresa de transportes que esté igual de comprometida a paliar el impacto medioambiental que supone un vehículo en las carreteras. Por ello creemos que DHL sería la idónea, ya que hemos estudiado su forma de trabajar, es pionero en logística verde y se basan en su experiencia para hacer su logística más ecológica y sostenible.

Los servicios que ofrece son (<https://www.dhlparcel.es/es/empresas.html>):

- Envíos para *ecommerce* en España y Portugal
- Entrega de Lunes a Viernes, mañanas y tardes. Además de entregas en sábado en las principales capitales de España y Portugal.
- Entrega en 24/48 horas
- Flexibilidad en las opciones de entrega: entrega en el punto de recogida de DHL más cercano, cambio de fecha de entrega y entrega en casa de un vecino o conserje.
- Herramientas para controlar los envíos como My parcel DHL.

Posee servicios complementarios como:

- Seguro a todo riesgo
- Realiza contrarrembolsos
- Confirmación de la identidad para más seguridad
- Intento de entrega adicional y la primera vez no se ha realizado.
- *GoGreen* para colaborar con ellos a reducir la huella de carbono que supone las entregas por vía terrestre.

El precio por envío en este caso es de 12€ por paquete y, para volumen grande, de 16€ aproximadamente.

Además, existe una motivación importante y es que ofrecen a ayudar a encontrar formas de aplicar los principios de la economía circular para erradicar los residuos y retener más valor en sus productos. Esto sería de mucha ayuda para la futura empresa ya que se podría apoyar en su experiencia para hacer las cosas de una forma más eficaz.

En cuanto a la estrategia de distribución se tratará de una distribución selectiva puesto que, de esta forma al tratarse de un solo distribuidor, la tienda online, es posible posicionar el producto como un exclusivo, el cual tiene características diferentes por las que merece la pena pagar un precio más alto. Esta estrategia ayuda a mantener la imagen de una marca y la exclusividad del producto.

7.4 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Es crucial que la empresa se centre en las debilidades que ha arrojado el análisis estratégico sobre la falta de notoriedad de marca y poder corregirla y transformarla en una ventaja. Para poder dar a conocer a la empresa, es importante invertir en acciones de comunicación, de esta forma se puede llegar a más consumidores y hacer que estos sepan la existencia de la empresa y de lo que ofrece. Gracias a ello también se va a incentivar a los consumidores a navegar por la tienda y que interactúen con ello logrando el tráfico en el web pretendido.

Las herramientas de comunicación y la forma de hacerlo se detallarán a continuación:

Publicidad

La publicidad consiste en realizar una serie de actividades con el fin de difundir las características, beneficios y ventajas de los productos en cuestión. Al tratarse de una empresa nueva, por lo que las campañas publicitarias tendrán como principal objetivo que el cliente conozca y perciba la calidad y beneficio que le aportará la compra y uso de los productos.

Aprovechando la tendencia de los *ecommerce* en la actualidad y que el uso de las TIC en los hogares españoles es alto, los canales publicitarios que van a utilizarse para promocionar la marca y los productos son la mayoría en Internet, además de que se logrará un mayor alcance hacia los consumidores.

Google

En primer lugar, se utilizará Google que funciona mediante un sistema denominado *Google Adwords*, que se enmarca en lo que se conoce como SEM (*Search Engine Marketing*). Esta plataforma permite publicitarse en las páginas de Google que es el buscador más utilizado a nivel mundial ya que registra diariamente más de 3.600 millones de consultas y tiene la mayor cuota de 92,37% y una ventaja que representa para la empresa, es que se trata del preferido por los españoles (García, 2019).

Este tipo de publicidad consiste en seleccionar una serie de palabras claves o *keywords* y segmentar a los usuarios en función del perfil que sea interesante para la empresa, así cuando una persona haga una búsqueda en Google con unas palabras relacionadas con prendas o accesorios sostenibles, le aparezca la web de la empresa. También pueden aparecer en formato de imágenes, banner, vídeos o textos en páginas web asociadas a Google. La empresa utilizará la publicidad por medio de búsquedas y banners principalmente.

La forma para priorizar los anuncios será mediante pujas, es decir, aquel anuncio que ofrezca un precio alto será el primero en publicitarse, sin embargo, no solo depende de la puja sino de la calidad del anuncio y en este caso se reforzará la calidad del anuncio ya que la empresa está iniciando y la capacidad adquisitiva estará un poco limitada.

Las ventajas de este tipo de publicidad es que:

- No es necesario comprometerse a largo plazo ya que podemos pausar los anuncios siempre que queramos.

- El alcance de los anuncios suele ser bastante alto, ya que hoy en día la mayoría de las cosas se buscan a través de internet y sobre todo en Google.
- Se permite hacer un seguimiento muy detallado de las campañas en tiempo real: cálculo efectivo del retorno de la inversión (ROI), saber cuáles son los anuncios de mayor alcance, en qué momento son más efectivos, desde dónde se conectan los usuarios que clican sobre los anuncios, etc.

Redes Sociales

En cuanto a las Redes Sociales la empresa va a tener presencia tanto en Facebook como en Instagram, ya que Facebook es la red social más utilizada tanto por jóvenes como por adultos y por ello, también es provechoso para la empresa realizar publicidad en ambas redes sociales. En un futuro se pretende publicitar a la empresa a través de la plataforma de YouTube, ya que es la red social preferida por los españoles con un crecimiento que se mantiene desde el 2019 (Pato, 2020).

Facebook e Instagram

Facebook cuenta con una amplia interfaz publicitaria, en la que los anunciantes disponen de todo tipo de opciones para promocionar sus contenidos o presentar sus productos y servicios. A través de la herramienta Facebook Ads la cual funciona de forma similar a la de Google. Una de las grandes similitudes es que ambas ofrecen la posibilidad de realizar el Pago Por Clic.

Sin embargo, la mayor diferencia que se advierte entre ambas herramientas es su presentación: mientras que Google sólo permite utilizar texto en los anuncios mostrados en su página de resultados de búsqueda, Facebook Ads se caracteriza por permitir incluir una imagen en la parte superior del anuncio, encima de los textos descriptivos. Para publicitar la empresa en esta red social, se creará una página business y a partir de ella se realizará campañas de publicidad. Concretamente se realizará fotos tipo carrusel de diferentes productos de la empresa con su respectivo enlace a ellos.

Una de las ventajas de este medio es que cuando un usuario se registra en Facebook, son muchos los datos que puede llegar a rellenar: edad, sexo, ciudad, estado sentimental,

gustos e intereses, nivel de formación, etc. Todas estas variables son las que se pueden utilizar con la herramienta de Facebook Ads para poder segmentar las campañas, así conseguiremos afinar al máximo el público que queremos que llegue los anuncios de la campaña.

En cuanto a Instagram la cual va de la mano con Facebook pues pertenecen todas a una misma empresa, se hará a través de la misma página de Facebook para publicar anuncios y crear un perfil comercial gratuito en Instagram. La publicidad de esta red social en cuestión funciona de forma diferente a la de Facebook ya que lo que mejor funciona son las campañas con un elevado componente visual. Además, esta red social es utilizada en su mayoría en smartphones lo que da un alcance mayor.

Brinda una variedad de tipos de anuncios, sin embargo, vamos a optar en este caso por Instagram Stories, ya que la historia se ejecuta entre las otras publicaciones, sin ninguna marca visible, por lo que el consumidor no lo tomará como algo agresivo.

Otra forma de hacer publicidad que se implementará, pero sin coste alguno es la actualización diaria de las RRSS en las horas en las que más interacción hay.

En Instagram el mejor horario para publicar son los lunes, domingos, viernes y jueves de 15:00 a 16:00 pm y de 21:00 a 22:00 pm y en Facebook los mejores días son los viernes, miércoles, sábados y jueves de 15:00 a 16:00 pm, de 18:30 a 19:30 y de 20:30 a 21:30. (BTO Digital, 2019)

Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar en el momento. (Kotler y Armstrong, 2012)

Los objetivos que se pretenden alcanzar van enlazados con los objetivos estratégicos anteriormente planteados:

- Incentivar las compras de los clientes
- Fidelización de clientes
- Potenciar y dar a conocer a la marca.

Las acciones que se van a llevar a cabo como promociones de ventas para la empresa serían las siguientes:

Promociones de Pedidos: código de descuento a los consumidores que compren por primera vez en la tienda, con esta promoción se logra atraer a los clientes e incentivar su compra y tener un primer contacto con la empresa.

Promociones de Envío: ofertas de Gastos de Envío gratis por compras superiores a 90€. Ofrecer un código para obtener un envío gratuito independientemente de la cantidad de compra, en una fecha especial como Navidad, San Valentín. Con este tipo de promoción se pretende captar clientes que son reacios a pagar gastos de envío y que por ello no efectúen la compra.

Concursos: se realizarán concursos en redes sociales que aborden una temática sostenible en las redes sociales. El premio consistirá en una cantidad de dinero para gastar en la tienda online. Esta opción cobra especial peso para la obtención de feedback o el crecimiento y la difusión a través de las redes sociales.

Relaciones publicas

Se establecen buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables (Kotler y Amstrong, 2012)

Aprovechando en cambio cultural que se está dando no solo en la sociedad sino también en el sector empresarial se llevará a cabo actividades relacionadas con las relaciones públicas: por un lado, la participación en eventos de índole sostenible para dar a conocer el negocio y para dar una imagen de compromiso con el cuidado del medio ambiente. Por otro lado, se estrechará lazos con asociaciones con los mismos valores y compromisos que los de la empresa como, por ejemplo: Asociación Moda Sostenible De Madrid, The Circular Project, Clothing Store o Planeta Moda, ya que este tipo de asociaciones se dedican a dar a conocer empresas sostenibles como la que se plantea y recomendarlas para incentivar a las personas a interactuar con ellas.



Además, se establecerán relaciones con Influencers de moda, con el fin de que mencionen a la marca en sus publicaciones o que se hagan fotos con los productos. Este punto en concreto es importante ya que los influenciadores actualmente están muy valorados por el público joven, los cuales son los que actualmente muestran más interés en moda sostenible. Mediante las relaciones públicas, la empresa espera conseguir introducirse en el mercado y ganar popularidad.

Marketing directo

El marketing directo consiste en conexiones directas con consumidores cuidadosamente elegidos, a menudo basados en una interacción personal. (Kotler & Amstrong, 2012). Las acciones que se van a llevar a cabo en este caso serán:

Campañas por correo o Email Marketing: servirán para crear relaciones estables y duraderas con los clientes. Además, también se utilizará para incrementar el número de visitas a la web y cumplir así con uno de los objetivos estratégicos planteados. Cada quince días o cuanto tenga lugar algún hecho a destacar en la empresa, se mandará una Newsletter informativa de las últimas novedades o promociones. Cada vez que alguien realiza una compra online, su correo electrónico se queda registrado en la base de datos de la empresa y directamente formará parte de la lista de los receptores de las Newsletter. Otra forma de recibirlas va a ser registrando el correo electrónico en la página web. Para ello se utilizará una herramienta especializada llamada MailChimp con la que es posible gestionar, automatizar y realizar un seguimiento de todos los envíos de newsletters y campañas de mailing que se realicen. Para empezar, se optará por el Plan Gratis, ya que presta un servicio básico recomendado para las empresas que están iniciando como es el caso y conforme la empresa vaya creciendo se podrá optar otros planes más especializados y con mayor coste.

Además, se utilizarán estrategias de **Inbound marketing**, más amables y menos intrusivas, basadas en contenidos elaborados y bien argumentados y, sobre todo, con valor añadido para los posibles clientes y concretamente se utilizarán los leads. Un lead es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar.

En este caso se realizará online mediante una landing page, es decir, cuando el cliente acceda se le ofrecerá contenido de valor a través de un formulario que estará especialmente elaborado para convertir a ese público en clientes de la empresa y poder enviarles los Newsletters mencionados anteriormente.

Servicio postventa

Hay que tener en cuenta que el servicio postventa supone una forma de fidelización de los clientes. El hecho de establecer una relación con ellos va más allá de una primera interacción, por ello hay que aprovechar todas las formas de contacto que existen con los clientes para ofrecerle un muy buen servicio para superar sus expectativas y mantenerlos satisfechos. Las estrategias que se llevarán a cabo en este caso serán:

- Conocer su nivel de satisfacción: aunque justo después de la compra es pronto para conocerlo y saber su opinión, pero se puede aprovechar para conocer como ha sido su experiencia al comprar en la tienda y su satisfacción con proceso de entrega. Tras haber pasado un tiempo prudente, se contactará con ellos para conocer su nivel de satisfacción con el producto.
- Ofrecer información de valor: otra de las estrategias que perseguimos a través del servicio postventa es seguir manteniendo la vinculación de los clientes con la marca. Por ello, ya sea mediante un canal online u offline se intentará ofrecer contenido de valor para que puedan sacar partido a las prendas al máximo. Por ejemplo: aconsejarle sobre los lavados, planchados, mantenimiento de la prenda a largo plazo, etc. Es decir, se realizará una función de asesoramiento, con el fin de asegurar su satisfacción ya que de esta forma es probable que estos puedan atraer a nuevos clientes.
- Servicio de atención al cliente: se realizará a través de contacto telefónico o vía WhatsApp para resolver cualquier duda que surja e incluso, se añadirá una herramienta de chat online en la página web para que los clientes puedan acudir ella sin ningún problema y hacer su consulta que será atendida con la mayor brevedad posible. Este servicio aporta valor no solo en la fase de postventa, sino que es un argumento comercial que puede suponer una ventaja competitiva.

Eventos offline

Como bien se sabe, es importante que se incluya estrategias de marketing tanto online como offline, y para este caso como una estrategia de marketing convencional se elegirá los eventos. La idea básica, en este tipo de estrategia, es llevar a cabo eventos informativos y formativos presenciales que pueda resultar de interés para el segmento de población que tiene el perfil del comprador ideal y sirvan para aumentar el conocimiento de estos, sobre el tema de sostenibilidad. A partir de ahí, pretendemos colocar algo de publicidad distribuida por el lugar donde se realice el evento o incluso, colocar algunas prendas que llamen la atención de los participantes y dejar que su interés haga el resto. Con esta estrategia no solo es posible reunirse con posibles clientes potenciales, sino que además se le puede proporcionar una experiencia única al poder recibir un asesoramiento totalmente en vivo por parte de la empresa.

La idea es que sea lo suficientemente interesante como para atraer a otras personas y lograr una buena imagen de marca.

8. PROGRAMA DE ACCIONES Y PRESUPUESTO

Una vez planteadas las estrategias a utilizar en este caso, es necesario programar un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo, además de indicar al responsable de dichas acciones y las actividades que ha de realizar. Todo ello irá con su correspondiente presupuesto, el cual está basado en estimación e información real sobre lo que costaría cada acción que se pretende llevar a cabo. A continuación, se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3 Plan Anual de Marketing

FUNCIÓN			PLAN TEMPORAL ANUAL													PRESUPUESTO ¹⁰
Inicio de Actividad	Responsable	Actividades	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	
Creación marca	Diana Ortiz	Trámites y solicitud de registro														144 €
Creación de la tienda online en Prestashop	Empresa programa y diseño	Diseño completo de la web														1.250 €
Mantenimiento y alojamiento web	Empresa programa y diseño	Revisión de la página web cada X periodo.														588 €
COMUNICACIÓN	RESPONSABLE	ACTIVIDADES														
Publicidad Redes Sociales	Personal Informático	Elaboración de la campañas y contratación														1.344 €
Publicidad Google	Personal Informático	Elaboración de la campaña y contratación														2.400 €
Email Marketing (MailChimp)	Personal Informático	Contratación el programa														168 €
Promoción de Ventas	Diana Ortiz	Diseño de cupones de descuento, vales, ofertas.														<i>“pendiente de estimac de ventas”</i>
Sorteo vale para gastar en tienda	Diana Ortiz	Realizar el funcionamiento del sorteo														360 €
Publicidad Offline (Eventos)	Diana Ortiz	Organización del evento e invitaciones														500 €
Chatbot online (Tidio)	Personal Informático	Contratación del programa														216 €
TOTAL ANUAL															6.970 €	

Fuente: Elaboración

¹⁰ Ver Anexo I

9. MEDICIÓN Y CONTROL

Esto consiste en la medición de los resultados obtenidos y comparar entre lo que había programado y los resultados alcanzado o identificar las causas de las desviaciones y establecer acciones correctoras en su caso. Basándonos en los tipos de objetivos planteados anteriormente seleccionaremos las siguientes formas de medición:

Métricas para el objetivo de dar a conocer a la empresa

- **Publicidad:** se medirá a través de un porcentaje de personas que llegaron, vieron y leyeron los anuncios, opiniones de los clientes sobre el contenido y la efectividad de la publicación realizada. Esta herramienta se incluye dentro de los anuncios tanto de Google como de las redes sociales Facebook e Instagram, por ello se podrá realizar un seguimiento más exhaustivo a través de herramientas como: impresiones, clics alcance, visitantes, etc.
- **Numero de emails abiertos:** el número de aperturas que tenga el anuncio de Email Marketing es necesario para poder conocer a cuántos ha llegado y la cantidad suscriptores se muestran interesados por ese anuncio. Se trata de un buen indicador a nivel global, aunque no es del todo representativo, ya que en ocasiones los consumidores pueden abrir el correo por error o sin alguna intención.
- **Tasa de bajas o cancelación:** un buen indicador para conocer esta vez al contrario si las acciones de comunicación están fracasando es la tasa de bajas o de cancelación, ya que si se observa que son muchas bajas se debe tomar en serio los resultados para reflexionar sobre lo que está fallando, la razón y la acción corrector en este caso para que este indicador disminuya.
- **El valor de la marca:** no se puede medir de forma directa, no existe una medida de su valor. Se pueden medir estímulos, percepciones y comportamientos de forma indirecta a través de medidas que se puedan desarrollar con datos concretos disponibles, bien recogidos por la empresa, bien a través de estudio de mercado (Domínguez y Muñoz, 2010).

Se utilizará la metodología Moran de evaluación de marca, la cual establece al menos tres de estos indicadores para obtener el valor de la marca (Diego y Muñoz, 2010):

1. Cuota o penetración de mercado-marca.
 2. Fidelidad
 3. Precio relativo.
- Reconocimiento de marca: un método sencillo y rápido para realizar una aproximación al reconocimiento de marca es utilizar las unidades vendidas de cada marca dentro de una sola categoría o utilizar su volumen de ventas. Es una forma sencilla de medir la lealtad a la marca si no se dispone de información más avanzada.

Métricas para el objetivo de atraer tráfico a la web

- Comportamiento del Usuario de la página: se trata de un indicador básico para saber cuánta gente atrae la web por tanto, el análisis de la evolución del tráfico de la tienda online es fundamental para optimizar el contenido y continuar atrayendo a usuarios y que se conviertan en clientes, por tanto, hay que controlarlo. Esto se realizará mediante las herramientas que nos proporciona la empresa que se encarga de crear la página web, por lo que se recibirán informes donde se podrá observar cuantos clientes pasan por la tienda, el tiempo en el que permanecen en ella y lo que más les atrae de la misma, con el fin de reforzar las acciones que se llevan a cabo para atraer más usuarios o corregir lo que se esté haciendo mal.
- Métrica para acciones de Social Media Marketing: los seguidores, *likes* o fans son indicadores adecuados para saber el alcance del perfil. Haciendo un seguimiento exhausto de cuantas visitas, reacciones (*likes* o *dislikes*), seguidores se obtienen en las redes sociales podemos controlar y observar si el alcance que se tiene es grande o pequeño e incluso si el contenido es relevante o necesita mejora. Para ello las propias redes sociales como Facebook e Instagram cuentan con ese tipo de herramientas que permitirán utilizar para el seguimiento.

Métricas para el objetivo de satisfacción y fidelización de los clientes

Satisfacción de los clientes: se realizarán encuestas post-venta o post-servicio periódicas de satisfacción de clientes, que, aunque incrementan el coste, la rentabilidad que se puede obtener de la información es alta. Estas medidas de satisfacción proporcionan un *feedback* sobre cómo se están haciendo las cosas e informarán sobre el nivel de satisfacción de los clientes lo que ayudará a saber lo que se debe mejorar para incrementar la satisfacción de los que no lo estén.

Para ello se realizará la encuesta con preguntas que serán valoradas en forma de escala del 1 al 5 siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

Para que el cliente pueda llenar la encuesta de satisfacción, se le enviará el enlace por email y para incentivar a que la contesten se les ofrecerá un código de descuento para gastar en la tienda.



10. BIBLIOGRAFÍA

Alemán, J., & Escudero, Ana. (2012) Estrategias de Marketing Un enfoque en el proceso de dirección. Madrid, España: ESIC

Kotler, P., & Gary, A. (2012) Fundamentos de Marketing. México: Pearson

Guerras, L., & Navas, J. (2015) La dirección estratégica de la empresa Teoría y aplicaciones. Aranzadi, S.A.

INE (2018) *Proyecciones de la Población 2018*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf

Amed, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, s., Ekeløf, J., & Rölkens, F. (2020) *State of Fashion coronavirus update* Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/its-time-to-rewire-the-fashion-system-state-of-fashion-coronavirus-update>

Thewihsen , F., Karevska, S., Czok, A., Pateman-Jones, C., & Krauss, D. (2016) *If 3D printing has changed the industries of tomorrow, how can your organization get ready today?* Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-3d-printing-report/\\$FILE/ey-3d-printing-report.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-3d-printing-report/$FILE/ey-3d-printing-report.pdf)

IDC (2019) *Forecasts Steady Double-Digit Growth for Wearables as New Capabilities and Use Cases Expand the Market Opportunities* Recuperado de: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS44930019>

Ethic (2020) *El efecto Greta o el poder (político y económico) de los consumidores conscientes* Recuperado de: <https://ethic.es/2020/01/estudio-marcas-con-valores-consumidores-conscientes/>

Juárez, C. *Sólo un 6,5% y 61 euros por compra, los datos de la sostenibilidad en España*
Recuperado de: <https://www.modaes.es/back-stage/solo-un-65-y-61-euros-por-compra-los-datos-de-la-sostenibilidad-en-espana.html>

Domínguez, A., & Gutiérrez, S. (2007) *Métricas del marketing* Recuperado de:
https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketin_g.pdf

Fabregat, V. (2014) *¿Una moda para ancianos?* Recuperado de:
<https://www.modaes.es/blogs/ojo-al-dato/una-moda-para-ancianos.html>

Riaño, P. (2019) *Horizonte 2020: el nuevo teatro de la moda* Recuperado de:
<https://www.modaes.es/entorno/horizonte-2020-el-nuevo-teatro-de-la-moda.html>

Fondo Monetario Internacional (2020) *Informes de Perspectivas de la Economía Mundial*
Recuperado de:
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

MODAES & KANTAR (2020) *Informes de Perspectivas de la Economía Mundial* Recuperado de:
<https://www.modaes.es/publicaciones/informes/moda-online-2020/retrato-consumidor.html>

Fernandez, R. (2020) *Confianza en las políticas aplicadas para combatir el coronavirus por el Gobierno de España a abril y mayo de 2020* Recuperado de:
<https://es.statista.com/estadisticas/1112350/covid-19-confianza-de-la-poblacion-en-la-politica-del-gobierno-en-espana/>

Rodríguez, Manuel. (2020) *Ione Belarra: La vida de la nueva secretaria de Estado de Agenda 2030* Recuperado de: <https://www.moncloa.com/ione-belarra-vida-nueva-secretaria-estado-agenda-2030/>

- Author (2020) *Las diez tendencias en sostenibilidad para este 2020 según los expertos de Schneider Electric* Recuperado: <https://smart-lighting.es/tendencias-sostenibilidad-2020-segun-schneider-electric/>
- Xicota, E. (2020) *La industria de la moda después del Coronavirus* Recuperado de: <https://www.esterxicota.com/futuro-moda-sostenible-coronavirus/>
- Instituto Nacional de Estadística (2019) *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf
- Ellen MacArthur Foundation (2017) *A new textiles economy: redesigning fashion's future* Recuperado de: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf
- Young, K. (2018) *The Rise of Green Consumerism: What do Brands Need to Know?* Recuperado de: <https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/green-consumerism/>
- Énfasis Packaging (2019) *Exponen tendencias de packaging en e-commerce para 2019* Recuperado de: <http://www.packaging.enfasis.com/notas/82642-exponen-tendencias-packaging-e-commerce-2019>
- INTAREX (2019) *¿Qué barreras debe superar el eCommerce de moda?* Recuperado de: <https://www.intarex.com/que-barreras-debe-superar-el-ecommerce-de-moda/>
- Infoautónomos (2020) *Ayudas y subvenciones para autónomos y el autoempleo* Recuperado de: <https://www.infoautonomos.com/ayudas-subvenciones-autonomos/ayudas-y-subvenciones-para-autonomos/>

Polo, F. (2020) *Las empresas estiman que el Covid-19 funcionará como acelerador de la transformación digital* Recuperado de: <https://www.goodrebels.com/es/las-empresas-estiman-que-el-covid-19-funcionara-como-acelerador-de-la-transformacion-digital/>

Valera, A.F. (2020) *Todas las ayudas para autónomos, emprendedores y pymes* Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/todas-ayudas-autonomos-emprendedores-pymes-comunidad-361891?page=11>

Organización de las Naciones Unidas (2019) *El costo ambiental de estar a la moda* Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

Alonso, E. (2019) *El verdadero (y urgente) reto de la industria textil mundial: sostenibilidad... O muerte* Recuperado de: <https://fleetpeople.es/reto-industria-textil-sostenibilidad/>

Campo, E. (2018) *La impresión 3d como método de producción sostenible* Recuperado de: <https://www.talentiam.com/es/blog/impresion-3d-metodo-produccion-sostenible/>

Sullivan, A. (2019) *¿Qué es wearable? Conoce la ropa inteligente que está causando furor* Recuperado de: <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/que-es-wearable>

Sales Supply (2019) *El sector de la Moda Española Online 2019* Recuperado de: <https://www.salesupply.es/media/salesupply-blog/informe-2019-el-sector-de-la-moda-esp%C3%B1ola-online/>

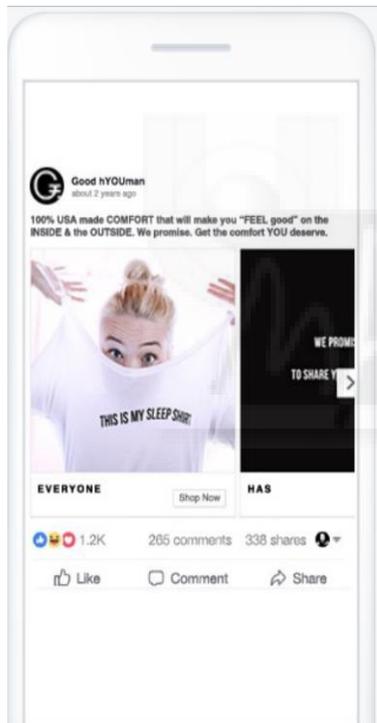
Pato, E. (2020) *Estadísticas de redes sociales 2020 en España* Recuperado de: <https://www.concepto05.com/2020/03/estadisticas-de-redes-sociales-2020-en-espana/#:~:text=YouTube%20es%20la%20red%20social,y%20decrece%20en%20el%202020.>

11. ANEXOS

Anexo I: Justificación del Presupuesto

Publicidad en Facebook: Para destinar un presupuesto en los anuncios de Facebook, dependerá de las propias expectativas, de la capacidad económica, de lo que se pueda invertir o no por lo que es variable y no es posible realizar una estimación con exactitud, pero dice (Emma Llensa, 2015))¹¹ dice que lo mejor es que al principio se haga una prueba para ver hasta qué punto este presupuesto sirve, por ejemplo, invertir 100€.

Ilustración 9 Anuncio secuencias móvil



Fuente: Facebook web

Ilustración 8 Anuncio secuencias versión



Fuente: Rautenstrauch

¹¹ <https://emmallensa.com/cuanto-invertir-en-facebook-ads/>

Anuncios Instagram a través de *Instastories*: Para el presupuesto a gastar al mes, se seguirá la misma referencia que para Facebook ya que esta ambas van de la mano. Por ello se destinará 100€/mes por este tipo de anuncios hasta comprobar los resultados y si son buenos se incrementará el presupuesto.

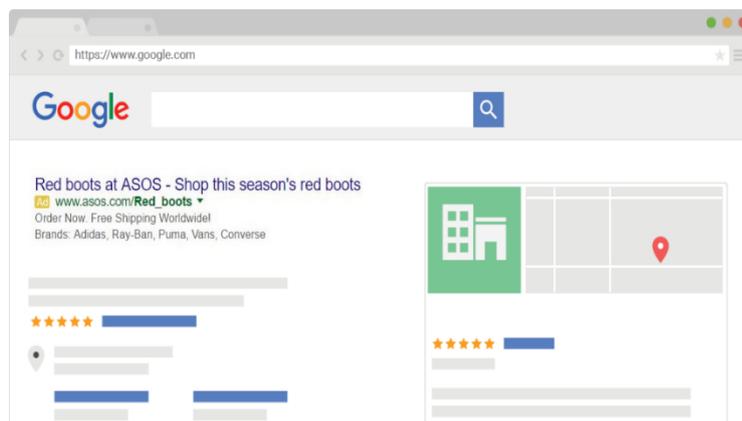
Ilustración 10 Anuncio Stories



Fuente: Instagram web

Google Ads: En el caso de Google, los anuncios se realizarán mediante búsquedas de palabras clave, y al igual que Facebook estimar un presupuesto adecuado no es posible ya que dependerá de varios factores. (Mir, 2019) ¹²afirma que el tipo de negocio y proyecto web, requiere de un servicio de mantenimiento, actualización y mejora continua de la campaña en Google Ads y el precio de dichas acciones pueden oscilar entre los 75 hasta los 400 €/mes, por lo que la media que se recomienda es de 200 €/mes.

Ilustración 11 Anuncio Google ads por búsqueda



Fuente: Ecommerce Nation

¹² <https://www.xplora.eu/precio-google-ads/#:~:text=Mantener%20una%20campa%C3%B1a%20b%C3%A1sica%20en,f%C3%A1cilmente%20los%20900%20%E2%82%AC%2Fmes.>

Coste del registro de Marca: En cuanto al coste para la creación y registro de marca es de 144€ de primera clase como se puede apreciar en la página web de Oficinas Españolas de patentes y Marcas¹³. Por lo que este será el coste de dicha acción.

Ilustración 12 Presupuesto registro de marca



Fuente: Web de Patentes y marcas

Creación tienda y mantenimiento: Para la creación de la tienda online, se va a recurrir a los servicios de Web Artesanos¹⁴ optando por la creación de una tienda avanzada en Prestashop con el fin de crear una buena tienda que atraiga a los clientes a la hora de realizar sus compras. El precio de la tienda al completo asciende a aproximadamente 1250 € mientras que la cuota del mantenimiento y alojamiento de esta es de 49€/mes.

Ilustración 13 Presupuesto creación y mantenimiento web

The screenshot shows the website of Web Artesanal. The top navigation bar includes 'INICIO', 'QUIÉNES SOMOS', 'SERVICIOS', 'BLOG', and 'CONTACTAR'. The main content area is titled 'Tienda Avanzada' and describes the service. Below the description, there are several bullet points listing features and services. The price is listed as 'Precio: 1.249€'. To the right, there is a table comparing two web maintenance plans: 'MANTENIMIENTO WEB BÁSICO' for 29€/mes and 'MANTENIMIENTO WEB PROFESIONAL' for 49€/mes. The 'MANTENIMIENTO WEB PROFESIONAL' plan is highlighted with a red box. The table lists the services included in each plan, such as website updates, security checks, and technical support.

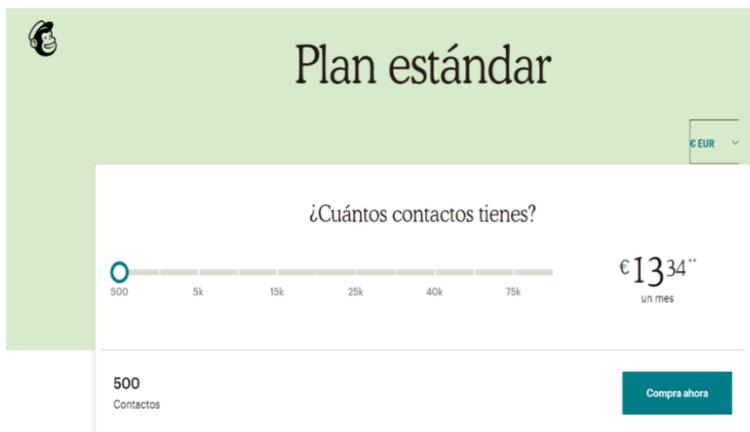
Fuente: Web Artesanal

¹³ https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/

¹⁴ <https://webartesanal.com/tienda-online-avanzada/>

EmailMarketing: se va a utilizar el programa MailChimp¹⁵ con el cual podremos realizar todas las gestiones relacionadas con este tipo de publicidad. El plan recomendado por la misma empresa es el Estándar ya que estamos iniciando y de momento cumple con las funciones imprescindibles. La cuota asciende a aproximadamente 14€/mes.

Ilustración 14 Precio Plan Estándar MailChimp



Fuente: Web MailChimp

Chatbot: Una de las herramientas esenciales para llevar a cabo el servicio postventa es el Chatbot que estará disponible siempre que los clientes necesiten resolver sus dudas. Se ha optado con contratar el programa de TIDIO¹⁶ con una cuota mensual de 18€/mes.

Ilustración 15 Plan Chatbot precio



Fuente: Tidio web

¹⁵ <https://mailchimp.com/pricing/calculator/standard/?currency=EUR>

¹⁶ <https://www.tidio.com/pricing/>