

UNIVERSIDAD DE ALICANTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



GRADO EN MARKETING
CURSO ACADÉMICO 2021 - 2022

**PLAN DE MARKETING DE REVIVUS VAQ, EMPRESA DE NUEVA
CREACIÓN DE MODA SOSTENIBLE**

ANA SELLER DOMÉNECH

TUTORA: ENAR RUIZ CONDE
DEPARTAMENTO DE MARKETING

Alicante, mayo 2022.

RESUMEN

Este plan de marketing se ha elaborado con el objetivo de lanzar al mercado con éxito una empresa de nueva creación perteneciente a la industria textil, produciendo y comercializando accesorios sostenibles elaborados con tejido vaquero reciclado.

Apoyado en el análisis de situación tanto interno como externo, se ha desarrollado la idea de negocio y las estrategias a seguir. A su vez, se han planteado tres objetivos a cumplir en un horizonte temporal de dos años. Para ello, se ha ideado un programa de acciones de marketing, un plan financiero, un cronograma de acciones para su cumplimiento y se ha especificado cuales son los indicadores que estudiar para su mejor control.

Con todo ello, se ha tratado de equilibrar acciones de marketing estratégico con marketing operativo.

Palabras clave: Plan de marketing, moda, sostenibilidad, estrategias, *ecommerce*, reciclaje.

ABSTRACT

This marketing plan has been devised with the aim of successfully launching to the market a start-up company belonging to the textile industry, producing and commercializing sustainable accessories made with recycled denim.

The business idea and the strategies to be followed have been developed according to the internal and external situation analysis. At the same time, three objectives have been stated to be achieved within a two-year time horizon. With this purpose, a marketing action program, a financial plan and a chronogram of actions for its fulfillment have been devised and the indicators to be studied for its better control have been specified.

With all this, we have tried to balance strategic marketing actions with operational marketing.

Key words: Marketing plan, fashion, sustainability, strategies, *ecommerce*, recycling.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	7
1.1. Descripción de la empresa	7
1.2. Idea de negocio	7
2. ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1. Análisis del macroentorno: PESTEL	9
Entorno político.....	9
Entorno económico	11
Entorno socio cultural	16
Entorno tecnológico	17
Entorno ecológico.....	18
Entorno legal	21
2.2. Análisis del microentorno	24
2.2.1. Análisis del consumidor.....	24
2.2.2. Análisis del mercado de referencia.....	29
2.2.3. Análisis de la competencia	30
3. ANÁLISIS INTERNO	36
4. ANÁLISIS DAFO	40
5. POSICIONAMIENTO	41
6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	41
7. ESTRATEGIAS	42
8. PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING	44
8.1. Producto	44
Dimensiones de producto	44
8.2. Precio	54
8.3. Comunicación	58
8.4. Distribución	63

9.	INDICADORES DE EVALUACIÓN Y CONTROL.....	65
10.	INFORMACIÓN FINANCIERA	67
10.1.	Plan financiero	67
Ingresos y cobros.....	67	
Gastos y pagos	68	
10.2.	Resultado del ejercicio según escenarios	71
11.	PLAN DE MEDICIÓN ROI.....	73
12.	CRONOGRAMAS	74
13.	CONCLUSIÓN.....	77
14.	REFERENCIAS	79
15.	ANEXOS	85

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	11
Figura 2. Evolución del PIB de España.	12
Figura 3. Evolución la tasa de desempleo de España.	13
Figura 4. Renta media por persona nacional 2008-2020	14
Figura 5. Deuda pública como % del PIB 2008-2020.	15
Figura 6. Evolución del Índice de Precios al Consumo.	16
Figura 7. Mercado de referencia de Revivus Vaq.	30
Figura 8. Diagrama de los cuatro niveles de intensidad de la competencia de Revivus Vaq.	32
Figura 9. Producto (Funda de portátil).....	46
Figura 10. Producto (Bolso).....	47
Figura 11. Tonos de producto.	47
Figura 12. Embalaje de producto.	48
Figura 13. Etiqueta interna de producto.....	49
Figura 14. Etiqueta colgante de producto.	49
Figura 15. Logotipo Revivus Vaq.....	51
Figura 16. Ciclo de vida de ventas de un producto.....	52
Figura 17. Ciclo de vida de ventas de estilos, modas y modas pasajeras.	53

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Matriz de ventaja competitiva	37
Tabla 2. Perfil Estratégico de Revivus Vaq.....	38
Tabla 3. Matriz de rendimiento e importancia de Revivus Vaq.....	38
Tabla 4. DAFO de Revivus Vaq.....	40
Tabla 5. Estrategias para la obtención de la ventaja competitiva.....	43
Tabla 6. Cartera de productos de Revivus Vaq.....	45
Tabla 7. Precios Revivus Vaq.....	54
Tabla 8. Coste de elaboración de producto.....	55
Tabla 9. Precios de referencia de la competencia.....	56
Tabla 10. Costes fijos, variables, totales, unitarios y precio de bolsos de Revivus Vaq.	57
Tabla 11. Estimación de ingresos mensuales.....	67
Tabla 12. Estimación de ingresos generales 1er año.....	68
Tabla 13. Costes de constitución.....	69
Tabla 14. Costes de comunicación y marketing digital.....	69
Tabla 15. Estimación de costes generales 1er año.....	70
Tabla 16. Escenario realista.....	71
Tabla 17. Escenario pesimista.....	72
Tabla 18. Escenario Optimista.....	72
Tabla 19. Costes fijos, variables, totales, unitarios y precio de mochilas de Revivus Vaq	85
Tabla 20. Costes fijos, variables, totales, unitarios y precio de fundas de ordenador de Revivus Vaq	86
Tabla 21. Ingresos mensuales segundo año.....	86
Tabla 22. Ingresos generales 2º año.....	87
Tabla 23. Costes generales 2º año.....	87

1. PRESENTACIÓN

1.1. Descripción de la empresa

La empresa Revivus Vaq es una sociedad limitada de nueva creación, fundada en el año 2022. Se trata de una empresa privada y pequeña tanto en número de trabajadores, como en activo total y cifra de negocio. Su campo de actividad es la fabricación y comercialización de accesorios de moda, elaborados con prendas procedentes del posconsumo. La venta de los productos se lleva a cabo en la propia tienda online de la empresa. Por otro lado, el almacén donde se lleva a cabo gran parte de la cadena de valor de la cartera de productos se encuentra ubicado en la localidad de Novelda, provincia de Alicante. No obstante, se realiza envíos de pedidos en todo el territorio español.

1.2. Idea de negocio

Se trata de una empresa perteneciente a la industria textil, que se dedica a la confección y comercialización de complementos sostenibles, elaborados con tejidos vaqueros procedentes de prendas de ropa recicladas y reutilizadas. Se busca dar una segunda vida a la ropa, creando complementos únicos gracias a la personalización de productos. La cartera de productos está compuesta por bolsos, mochilas y fundas de ordenador.

Misión

Nuestra misión consiste en elaborar y comercializar complementos de moda personalizados fabricados con tejido vaquero reciclado, contribuyendo al medio ambiente. Estimulando de esta forma al consumidor a reciclar sus prendas vaqueras y permitiendo una industria textil más sostenible.

Visión

Lograr ser referentes en el mundo de la moda sostenible de complementos personalizados elaborados con prendas *denim* recicladas a nivel nacional, aumentando la oferta de productos hechos con materiales posconsumo y así luchar por un mundo menos contaminante.

Valores

Revivus Vaq basa su cultura empresarial y promueve valores tales como la transparencia, el respeto por el medio ambiente, la producción ética y la calidad en el trato recibido y el producto comercializado.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Revivus Vaq se basa principalmente en la sostenibilidad y la personalización del producto. A través de la opción de reelaboración de una prenda vaquera a un complemento, damos una segunda vida a una prenda del cliente, siendo este producto único y convirtiéndolo en un complemento para toda la vida.

Responsabilidad social corporativa

Llevar a cabo acciones de responsabilidad social corporativa es muy importante para la empresa, debido al compromiso que tenemos con el medio ambiente y con los ciudadanos de hacer de nuestro planeta un mejor lugar para vivir. Como bien se ha expresado en la idea de negocio, al elaborar un producto a partir de otro que ya ha dado por finalizada su vida útil, contribuimos al medio ambiente a través de la economía circular.

Mediante esta forma de elaborar los productos, pretendemos paliar los efectos de la contaminación que provoca producir ropa. Se trata de evitar que al final de su vida útil acaben desechados en grandes zonas al aire libre, produciendo gases nocivos para la salud en su lento proceso de descomposición, como es el caso del desierto de Atacama en Chile (Dallo, 2022).

Asimismo, entre otras acciones que forman parte de nuestra responsabilidad social corporativa, se encuentra la asistencia a quedadas para recoger basura en las costas levantinas, al igual que en las zonas montañosa de alrededores. De esta forma contribuiremos al cuidado del ecosistema haciendo de la tierra un lugar mejor en el que vivir.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Análisis del macroentorno: PESTEL

Este apartado, tiene como principal objetivo analizar y entender de manera aplicada sobre qué contexto se va a desenvolver la empresa. De esta forma, nos permite conocer con mayor profundidad qué oportunidades y amenazas existen en cada dimensión del mercado y así, poder actuar de manera anticipada y eficaz ante posibles alteraciones que pudieran surgir en cada una de ellas.

Entorno político

Entre los factores políticos que pueden condicionar el funcionamiento de la empresa, destacan principalmente: la estabilidad política, presión fiscal y las iniciativas o subvenciones.

En torno a la estabilidad política, en los últimos años, se ha llevado a cabo el cambio de un sistema político bipartidista al pluripartidismo y esto ha forzado la convivencia de distintas ideologías políticas (Gil, 2021). Esta realidad ha provocado y continúa haciéndolo en muchas ocasiones, situaciones conflictivas, las cuales generan un clima de inestabilidad política que perjudica de manera indirecta, pero crucial, al crecimiento económico del conjunto de la economía. En especial su tejido empresarial, el cual se ve ralentizado; así como la creación de nuevo empleo y la paralización de la inversión, provocando a su vez la reducción del consumo y el aumento de la conflictividad social, entre otros factores («La inestabilidad política, un lastre para la economía española», 2019).

Por otro lado, analizando la presión fiscal, España en el año 2020 fue el país de la OCDE con mayor aumento, llegando incluso a superar en tres puntos porcentuales la media de la organización, siendo de 36,6% del PIB (Faes, 2021). Cabe destacar que España en 2022 continuará con una política fiscal restrictiva a diferencia de los demás miembros de la Unión Europea (Diago, 2021). Por tanto, con ello se busca a través de la disminución en el gasto público o en la subida de impuestos, la reducción de la inflación.

Por este motivo, según previsiones sobre los presupuestos del Estado de 2022, se prevé alcanzar 32.352 millones de euros en ingresos tributarios, siendo los tributos que más aumentarán el impuesto de sociedades, el IVA y los impuestos especiales, superando en un 8,1% el crecimiento con respecto al año anterior (Funcas, 2021). A su vez cabe destacar, la incorporación de nuevos impuestos en relación con el cuidado del medio

ambiente, tratándose de impuesto sobre envases de plásticos no reciclables, de 0,45€/kg no reciclado (González-Gaggero, 2022).

Como forma de contribuir e impulsar al emprendimiento y la creación de nuevo tejido empresarial, las organizaciones públicas cuentan con una serie de iniciativas como son las líneas del Instituto Nacional de Crédito (ICO) y las líneas de financiación Enisa. Ambas están destinadas a empresas y emprendedores, dotando de liquidez a proyectos de reciente creación fundadas por jóvenes, permitiendo gestionar sus pymes o *star-ups* en su fase inicial, trámite que dependiendo de la tipología de negocio puede suponer una gran inversión.

Asimismo, la Cámara de Comercio de España oferta un Programa de Apoyo Empresarial a las mujeres (PAEM), en el cual ofrece ayuda en la elaboración en el plan de la empresa, a la vez que información y asesoramiento en el proceso de creación, además de tramitar solicitudes para el acceso a subvenciones (Cámara de Comercio de España, 2022). Finalmente, a nivel autonómico en la Comunidad Valencia cabe destacar la existencia del programa INNOVA CV, que consiste en una serie de ayudas a proyectos de innovación de pymes (Generalitat Valenciana, 2016).

Por último, cabe destacar el compromiso nacional de cumplir la Agenda 2030 y, por tanto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por Naciones Unidas en el año 2015, cuya meta es lograr el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza, con meta en el año 2030. Se trata de 17 objetivos y 169 metas para lograr el desarrollo sostenible. A través del compromiso y alianzas entre los Estados miembros deberán aportar medios para facilitar su funcionamiento (Naciones Unidas, 2017). Cobran gran importancia para la empresa los siguientes objetivos: trabajo decente y crecimiento económico, agua limpia y saneamiento y acción por el clima.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



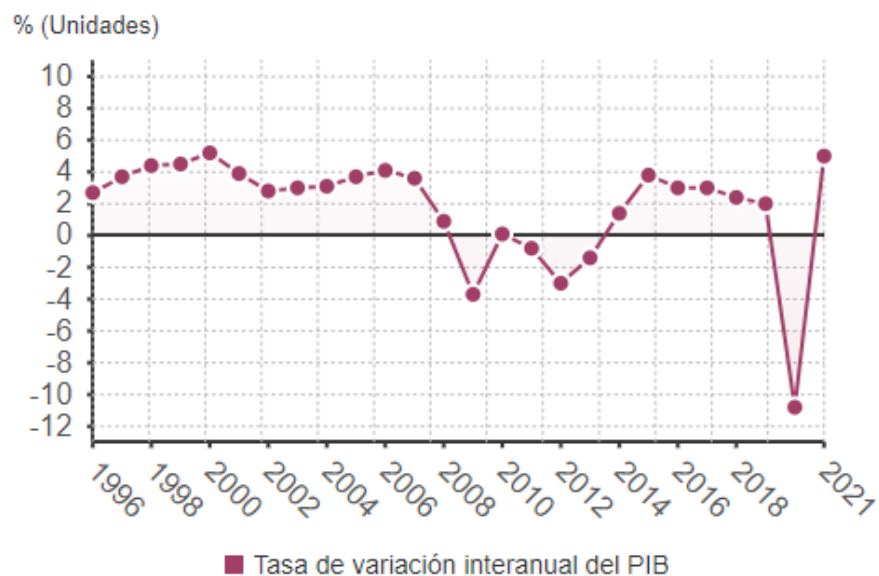
Fuente: Naciones Unidas (2017)

Entorno económico

A continuación, pasaremos a analizar las variables más relevantes para la actividad económica: el producto interior bruto (PIB) del país, el mercado laboral, la renta por habitante y el incremento de los precios.

El Producto Interior Bruto (PIB) de España, en el año 2020 sufrió una caída histórica de 11% (elEconomista.es, 2021), como consecuencia del duro impacto que provocó la pandemia de la COVID-19 en nuestro país. A pesar de ello, en el año 2021 se ha observado una clara recuperación con respecto al año anterior, situándose el crecimiento del PIB interanual en un 5% (véase figura 2). Se trata de uno de los beneficios de las campañas de vacunación implantadas en nuestro país, con la intención de paliar los efectos de la crisis, siendo también un factor clave para que se mantenga el crecimiento del PIB en los próximos años. Es importante tener en cuenta el PIB español debido que, tras un periodo de caída económica, desciende en mayor o menor medida la capacidad adquisitiva de la ciudadanía y, por tanto, la cantidad monetaria destinada al consumo.

Figura 2. Evolución del PIB de España.

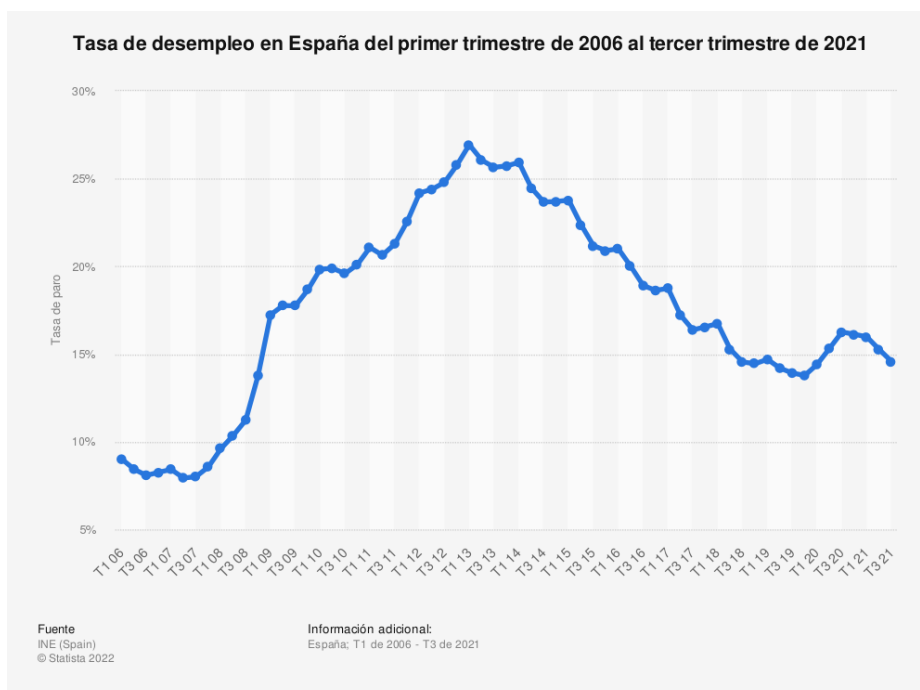


Fuente: Epdata & INE. (2021)

Por otro lado, pasaremos a analizar el peso del sector textil sobre el Producto Interior Bruto, según los datos aportados por el Informe económico de la moda 2021, la aportación de la industria textil al PIB español en 2019, previo a la crisis del coronavirus se situaba en 2,8% y experimentó una bajada situándose en 2,4% en el año 2020. Este descenso se vio motivado por el cierre temporal de los establecimientos que no eran de primera necesidad (Modaes.es, Cityc, & Moddo, 2021).

Seguidamente, se analizará la evolución del desempleo, también conocida como tasa de paro. Con la llegada de la pandemia de la COVID-19 la tasa de paro se incrementó de manera preocupante debido a la crisis sanitaria y económica. Como podemos observar en la figura 3, la tasa de desempleo español tenía una tendencia a la baja desde el primer trimestre de 2013, tendencia que se ve interrumpida en 2020 llegando a alcanzar una tasa del 16,26% de paro. En febrero de 2022, según Eurostat (2022) la tasa de paro se encuentra en 13%.

Figura 3. Evolución la tasa de desempleo de España.



Fuente: INE, Statista (2022)

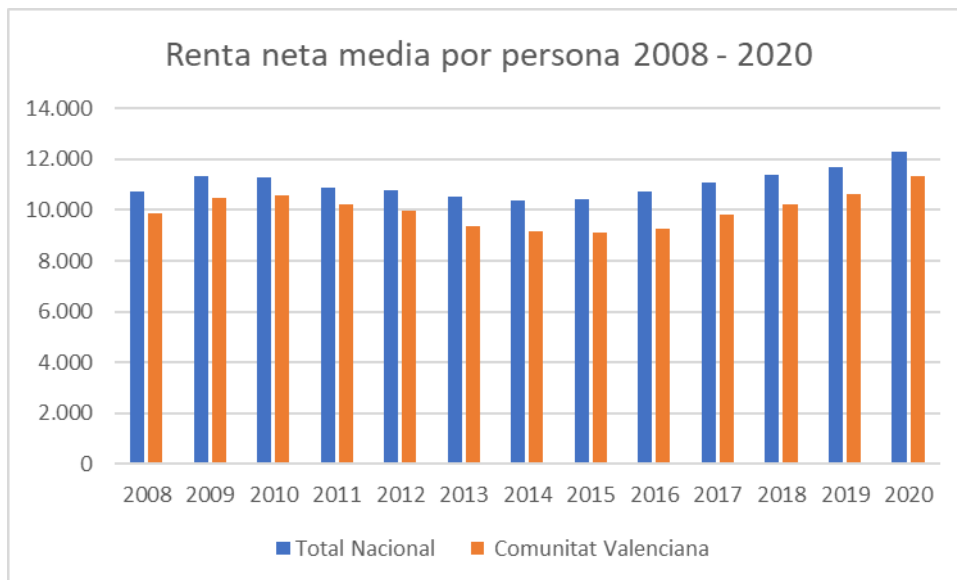
A su vez, analizando las cifras de empleo con respecto al sector textil, se trata de un sector que aumentó 0,1 puntos porcentuales su importancia en el mercado laboral en el año 2020 en comparación con el año 2019 que se situaba en 4% (Modaes.es, Cityc, & Moddo, 2021). Cabe destacar la relación inversa de la tasa de paro y el crecimiento de la economía, es decir, el PIB. Cuando hay mayor crecimiento económico, la tasa de desempleo disminuye debido a la mayor producción, inversión y consumo.

Por otro lado, es interesante analizar la renta neta por habitante en los últimos años, ya que a mayor renta por habitante mayor será el volumen de ventas en el sector de la moda. Cabe destacar, que los componentes necesarios para poder realizar el cálculo son: los ingresos totales, procedentes de beneficios o pérdidas de trabajo por cuenta ajena o propia, prestaciones sociales, rentas de capital y de propiedad, entre otros ingresos...

Retomando Revivus Vaq, se trata de una empresa que comercializará en territorio nacional y tiene su origen en la Comunidad Valenciana, por ello, es interesante analizar la evolución de la renta neta media por persona en los últimos años. Como podemos observar en la figura 4, la renta neta media de la Comunidad Valenciana está siempre por debajo de la media nacional, pero el comportamiento ante aumento o disminución de la

renta tiende a ser el mismo. Desde el año 2016 la renta neta media nacional ha ido aumentando hasta situarse actualmente en 12.292 € (INE, 2021). Por tanto, al aumentar la renta neta aumentará el presupuesto destinado al consumo en la industria de la moda (Martínez & Vázquez, 2006).

Figura 4. Renta media por persona nacional 2008-2020

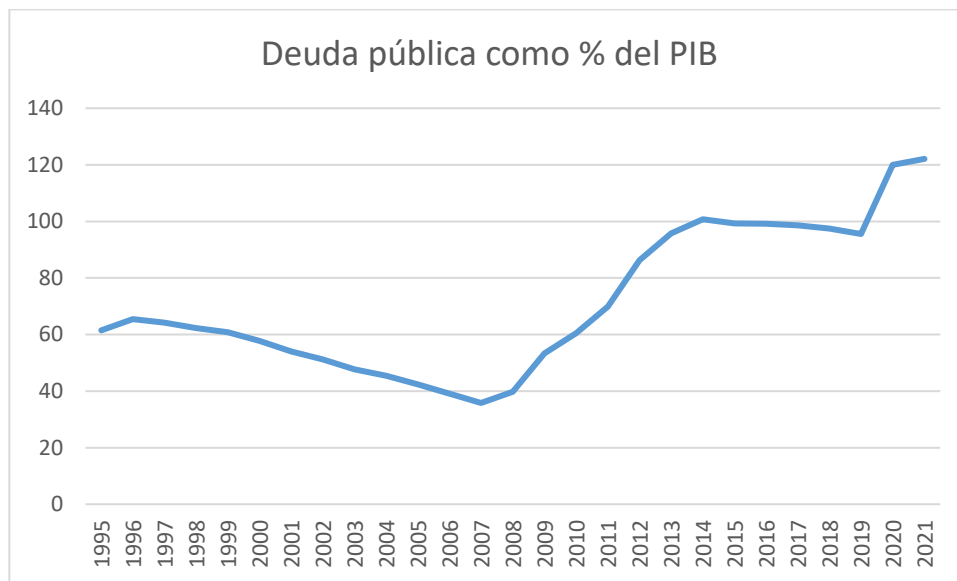


Fuente: elaboración propia con datos del INE (2021)

Otro indicador clave para el análisis de la situación económica se trata del endeudamiento del país; es decir, España, al ser el país donde realizará su actividad la empresa. La deuda pública se trata de la deuda de un país con los ciudadanos o con otros territorios, el Estado recurre a ella para financiarse y para ello emite bonos, obligaciones y letras del tesoro.

La deuda pública española sigue una tendencia al alza pronunciada desde el año 2007, tras el estallido de la crisis económica (véase figura 5). No obstante, en el año 2019 observamos una ligera reducción, pero finalmente, tras el estallido de la crisis del coronavirus la deuda pública vuelve a crecer siendo según la última actualización del Banco de España, en enero de 2022, de 118,7% sobre el PIB (E.P, 2022). Es preciso destacar, que el aumento de la deuda pública en 2020 viene explicada por la puesta en marcha de los estabilizadores económicos, el gasto público y la drástica caída del PIB (elEconomista.es, 2021b).

Figura 5. Deuda pública como % del PIB 2008-2020.



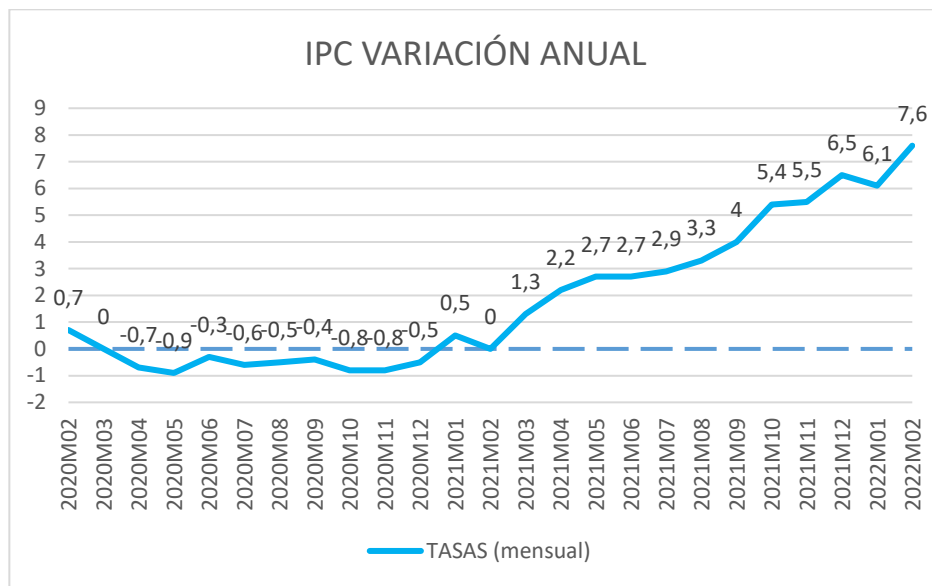
Fuente: elaboración propia con datos de Epdata y BDE (2022)

Adicionalmente, desde el año 2020, España se encuentra en un periodo de inestabilidad económica provocada principalmente por la pandemia de la COVID-19 (Banco de España, 2021), entre los efectos que ha provocado se encuentra la subida de precios de bienes y servicios a lo largo del tiempo.

En el año 2020 la tasa de inflación se vio disminuida debido a la bajada del precio en productos energéticos y del petróleo. Sin embargo, la retirada de ciertas restricciones en el año 2021 provocó la subida del precio de la luz, entre otros productos y conllevó aumento de la inflación. Debido a esta subida de precio las empresas se vieron obligadas a subir los precios al aumentar el coste de producción. Además, el primer trimestre de 2022 se ha caracterizado por un ambiente tenso provocado por la subida del precio de los carburantes y la guerra entre Rusia y Ucrania.

Ello ha provocado preocupación en la población ante posibles desabastecimientos de ciertos productos de primera necesidad, dejando al margen los de segunda necesidad como es el caso de la moda. Como se observa en la figura 6, en febrero de 2022 el Índice de Precios al Consumo (IPC) tomaba un valor de 7,6%, siendo las estimaciones del INE mayores para los próximos meses del año (INE, 2022).

Figura 6. Evolución del Índice de Precios al Consumo.



Fuente: elaboración propia con datos del INE (2022)

Entorno socio cultural

En los últimos años se han producido una serie de cambios progresivos en los estilos de vida de los consumidores, sobre todo, entre aquellos más jóvenes. Entre los aspectos a analizar destacamos: la demografía, el movimiento *slow* y la creciente concienciación sobre la procedencia de los productos.

En cuanto a la demografía, la población española como todas las sociedades desarrolladas, está experimentando un envejecimiento de la población progresivo con el paso de los años, debido a la baja tasa de natalidad y a la gran cantidad de avances médicos. La esperanza de vida en el año 2020 se situó en un promedio de 82,33 años para el total de la población (INE, 2020). Motivado por esta tendencia al envejecimiento, cada vez son más las tiendas de ropa destinadas a todo tipo de edades y de públicos (Martínez & Vázquez, 2006).

Con respecto al movimiento *slow*, este movimiento surgió en 1986 a raíz de una protesta impulsada por Carlo Petrini, debido a la apertura de un establecimiento McDonald's en la Plaza de España en Roma (Estévez, 2013). Inicialmente, se dirigía al sector de la alimentación, pero con el paso de los años ha ido aumentando su poder de influencia llegando a crearse el movimiento *slow life* para diferentes industrias, como es el caso de la industria textil.

Cabe destacar que este movimiento se ha visto impulsado con la pandemia de la COVID-19 debido que, por las restricciones y confinamientos, la ciudadanía se ha visto en la obligación de mantenerse en el hogar y a reflexionar sobre el estilo de vida ajetreado que acostumbra a tener. Por otro lado, la industria de la moda es un sector caracterizado por el *fast fashion*, es decir, la venta masiva de prendas a bajo coste y de escasa vida útil entre temporadas. Por esta razón, en los últimos años se ha despertado la necesidad por parte de consumidor de un cambio en el sector (Navarro, 2016).

En los últimos años se ha observado un consumidor más concienciado sobre la procedencia de los productos. Desde hace un tiempo atrás, la producción de muchas empresas se ha visto desplazada a países subdesarrollados, donde la mano de obra es menos costosa con el fin de abaratar costes. Pero debido a las condiciones laborales tan deplorables, en varias ocasiones, se han producido colapsos en edificios como es el caso del Rana Plaza en Bangladesh en 2013, donde más de mil personas perdieron la vida (Olazábal, 2018).

A raíz de ello, se observa que cada vez más consumidores tratan de buscar productos que no procedan de países en vías de desarrollo, donde la producción de grandes empresas textiles está siendo subcontratada. Es por ello, que se han creado organizaciones y asociaciones como es el caso de *Fashion Revolution* España para luchar por una moda sostenible, una industria justa y que apueste por la calidad y salud (*Fashion Revolution*, 2022).

Entorno tecnológico

El entorno tecnológico evoluciona constantemente a gran velocidad, debido a las mejoras y los avances en las innovaciones. Hoy en día la tecnología está revolucionando al mundo, convirtiéndose en una herramienta esencial a nivel empresarial y personal. Es por ello por lo que los aspectos a analizar que pueden afectar a la propia empresa son la innovación y el internet.

Con el paso de los años la industria textil ha ido incorporando innovaciones tecnológicas en los procesos de elaboración, para tratar de aumentar la producción, la calidad y reducir costes, entre otros beneficios. Entre las innovaciones actuales, podemos encontrar tejidos inteligentes e innovación en tejidos sostenibles.

En el caso de los tejidos inteligentes, la innovación tecnológica ha sido incorporada en las propias prendas de ropa, como es el caso de zapatillas deportivas con sensores

incorporados (Caorsi, 2022), a través de *bluetooth* permite tener un seguimiento de variables fisiológicas del usuario. Gracias a esta innovación permite monitorizar dichas variables para un mayor conocimiento y rendimiento. No obstante, las innovaciones van más allá de lo tecnológico, surgiendo nuevos tejidos con el objetivo de ser más sostenibles, como se especifica más adelante en el entorno ecológico.

La utilización de internet es una práctica común y mayoritaria para casi toda la población española, según datos del INE en el año 2020 el 95% de la población tiene acceso a internet en el hogar. El acceso a internet permite realizar compras online sin necesidad de desplazarse hacia la propia tienda, ahorrando en costes de desplazamiento y de tiempo.

La implantación de internet brinda grandes oportunidades a las empresas y a los clientes. Por una parte, permite al empresario la creación de un *e-commerce* para comercializar sus productos, y al usuario brinda la oportunidad de investigar online y poder decidir si comprarlo *online* u *offline*, proceso conocido popularmente como ROPO, *Research online, purchase offline*, (NeoAttack, 2020). Es por ello, que cada vez son más las empresas que optan por comercializar online y tener presencia en la red. Además, la red 5G permite a los usuarios disfrutar de mejor conectividad, rapidez y comodidad en la navegación.

A su vez, la modernización de las nuevas formas de pago como es *Bizum*, pago a través de aplicaciones móviles, *PayPal*, tarjetas virtuales, entre otras, ha permitido mayor flexibilidad y comodidad en el pago para los consumidores. Es por ello, que cada vez más empresas están optando por incorporar dichas innovaciones.

Entorno ecológico

En cuanto al entorno ecológico, analizaremos el coste medioambiental del sector textil, la importancia de la economía circular y la concienciación de los usuarios sobre el medio ambiente.

La industria textil se caracteriza por sus altos índices de contaminación, siendo la segunda industria más contaminante por detrás de la energética. Se estima que para poder producir unos vaqueros es necesario emplear alrededor de 7.500 litro de agua (elEconomista.es, 2019). Además de necesitar emplear grandes cantidades de agua, la industria textil es causante de alrededor del 20% de contaminación de agua potable en el

mundo, ello se explica en el vertido de químicos procedentes en la elaboración y lavado de materiales sintéticos (Parlamento Europeo, 2020).

A su vez, los objetivos de desarrollo sostenible para la Agenda 2030 tratan de dar solución a este problema, principalmente a través del sexto (agua limpia y saneamiento) y el decimotercer objetivo (acción por el clima). Entre las metas más destacables fijadas por Naciones Unidas para lograr el objetivo de agua limpia y saneamiento se encuentran la meta 6.3 y 6.4:

6.3. Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial (Moran, 2020a)

6.4. Aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua (Moran, 2020a).

En cuanto a las metas más destacadas para lograr el objetivo de acción por el clima se encuentran la meta 13.2 *“Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales”* y la meta 13.3 *“Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana”* (Moran, 2020b).

El sector de la moda es tradicionalmente de producción lineal, caracterizado por extraer, producir y desperdiciar sin darle un segundo uso (Cerdá & Khalilova, 2016) por lo tanto, el sistema de producción es dañino para el medio ambiente. A través de la economía circular se pretende mantener los recursos en sus niveles de uso más elevados.

Según Cerdá y Khalilova (2016) *“una economía circular es un ciclo de desarrollo continuo positivo que preserva y aumenta el capital natural, optimiza los rendimientos de los recursos y minimiza los riesgos del sistema, gestionando stocks finitos y flujos renovables”*. Según la fundación *Ellen MacArthur Foundation y Circular Fibres Initiative* (2017), la economía circular se sustenta en tres pilares: la eliminación desde el

diseño de contaminación y residuos, mantenimiento en uso de materiales y productos y finalmente, regenerar sistemas naturales.

En una época donde la industria de la moda rápida tiene mucho éxito, gracias a la fabricación y distribución rápida de productos elaborados con materiales baratos y de baja calidad. Es necesario aplicar principios de economía circular, mediante materiales que permitan ser recuperados, reciclados y reutilizados al final de la vida útil del producto (Enel X, 2021). Es por ello, por lo que cada vez es más frecuente la presencia de marcas con productos cuya composición son tejidos elaborados a partir de materiales reciclados. De esta forma, promueven dar una segunda vida a las prendas de ropa, ofreciendo en los puntos de venta contenedores donde depositar ropa de la que no hagan uso.

Por otro lado, los consumidores, hoy en día, valoran a las empresas que muestran la trazabilidad, es decir, el origen de los productos que adquieren, sus materiales o ingredientes e, incluso, la forma en la que se han producido. Se trata de consumidores informados y concienciados, preocupados por la transparencia, el cuidado del medio ambiente y la economía circular.

Debido a la creciente concienciación de los consumidores sobre la contaminación que produce el sector textil en el medio ambiente, cada vez es más común conocer empresas cuyo objetivo es la regeneración de valor, bien sea a través de productos reparados, renovados, remanufacturados, reacondicionados o con materias primas recicladas (Reman, 2022).

Asimismo, se observa con más frecuencia la utilización de aplicaciones o páginas web de venta de ropa y accesorios de segunda mano, favoreciendo así una segunda vida al producto, como es el caso de la aplicación de venta e intercambio de ropa Vinted.

Como se ha mencionado con anterioridad, la innovación en el sector de la moda está muy presente actualmente, esta innovación está motivada en la búsqueda de tejidos y de procesos que sean sostenibles, mediante certificados que lo demuestren. AITEX es el centro de referencia nacional en la acreditación de certificados.

Según la plataforma de venta de ropa de segunda mano GoTrendier, una de las prendas que mayor contaminación produce son las prendas con tejido *denim*, debido a la gran cantidad de agua y químicos necesarios para su elaboración, que en muchas ocasiones acaban vertidos en ríos (Santana, 2021). No obstante, empresas dedicadas tradicionalmente a la elaboración de vaqueros han elaborado distintos métodos para la

producción de formas más sostenible, como es el caso de Levi's con la elaboración de tejido vaquero mediante tecnología láser sostenible (Molano, 2018).

Entorno legal

Dada su relevancia, cabe destacar la legislación más significativa sobre la que nuestra empresa ejerce su actividad y debe procurar asegurar en todo momento su debido cumplimiento. Todas estas normativas se encuentran en el Boletín Oficial del Estado (BOE), Gobierno de España.

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, la cual regula aspectos clave para el desarrollo del negocio, tales como la política de devolución del producto y, si se diera el caso, el derecho a solicitar el reembolso del importe por el que se realizó la compra del bien o la prestación del servicio, así como las condiciones de pago establecidas. Debemos tener en consideración que pueden producirse pequeñas variaciones en la misma dependiendo del tipo de producto y/o servicio del que se trate (BOE-A-1996-1072).

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD), la cual vela por la seguridad de los usuarios y regula el procesamiento y tratamiento de datos personales por parte de la empresa, quedando ésta obligada a informar en todo momento de manera explícita al usuario sobre todo aquello para lo que otorga su consentimiento y sobre el fin con el que son recogidos sus datos, por ejemplo, correo electrónico, número de teléfono, fecha de nacimiento, etc. (BOE-A-2018-16673).

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSI), la cual regula todos aquellos aspectos referidos al comercio electrónico, a la contratación en línea, a la información y publicidad, así como a los servicios de intermediación. Concretamente, puntualiza diversos conceptos a tener en cuenta en la práctica, como qué tipo de información debemos poner a disposición del cliente en nuestra página web, el aviso legal que debe aparecer en ella, además de la denominación social, datos de contacto, pasos a seguir por el cliente para realizar la contratación del servicio, el idioma de la página..., entre otros muchos aspectos relevantes que tienen como principal fin asegurar el correcto funcionamiento de la actividad empresarial de manera *online*. Otro aspecto que cabe señalar debida a su actual vigencia, es la política de *cookies*, sobre la cual la Agencia Española de Protección de

Datos, AEPD, (2020), junto con otras entidades, elaboró una guía exclusiva sobre el uso de esta herramienta. En este dictamen, establece qué información debe facilitarse a los usuarios, funcionalidad y finalidad de cada *cookie* (publicitarias, funcionales, de seguimiento...), así como quién va a hacer uso de ellas. Los usuarios deben tener la opción y libertad en todo momento de decidir aceptarlas o rechazarlas, deben ser visibles y de fácil acceso. De este modo, logran transmitir una mayor sensación de transparencia hacia los usuarios, ya que serán conocedores de aquello para lo que han otorgado expresamente su consentimiento, (Gobierno de España. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, s. f.).

Por otro lado, cabe destacar la normativa propia del sector textil, en cuanto a certificaciones.

El *GLOBAL ORGANIC TEXTILE STANDARD* (GOTS) se trata de un certificado de estándar textil orgánico global reconocido internacionalmente. Este certificado garantiza que al menos el 70% del tejido está compuesto por fibras naturales orgánicas certificadas. Cubre desde el proceso de fabricación hasta el de distribución, es decir, incluyendo el envasado, etiquetado y comercio (*Certifications ControlUnion*, 2022). Entre los beneficios que ofrece este certificado destaca la trazabilidad, permitiendo conocer el tipo de materia prima utilizada igual que el proceso de fabricación empleado.

Otro de los certificados más importantes en la actualidad es *STANDARD 100 by OEKO-TEX®*, se trata de una etiqueta en los productos que garantiza que todos los componentes del artículo han sido sometidos a una prueba que garantiza que no contiene sustancias nocivas y, por tanto, es inofensivo para la salud del consumidor. Los productos que pueden obtener el certificado son: ropa, material decoración, textiles para el hogar y para bebés. Entre los beneficios de poseer el certificado se encuentra ser asesorado por los institutos OEKO-TEX® para mejorar la calidad tanto en los materiales como en los procesos (OEKO-TEX® *Service GmbH*, 2022).

En relación con los materiales reciclados destacan los certificados *Recycled Claim Standard* (RCS) y *Global Recycled Standard* (GRS). El primer certificado, permite la comercialización de tejidos elaborados a partir de componentes reciclados. Garantizado trazabilidad, compromiso y comunicación transparente. Está destinado a aquellos productos que contengan al menos un 5% de materiales reciclados (Ecocert, 2022b). En cuanto al certificado *Recycled Claim Standard* (RCS) es de utilidad para garantizar que los materiales son reciclados. Entre las principales garantías que ofrece destaca la

producción responsable, materiales reciclados, trazabilidad y producción responsable, entre otras. Para poder obtener el certificado es necesario que se trate de un producto acabado o intermedio que contenga al menos 20% de materiales reciclados y mínimo 50% para poder emplear el logotipo de GRS (Ecocert, 2022a).

Ambos certificados están dirigidos a empresas dedicadas tanto a la elaboración, como a la distribución y a las marcas, además de aquellas que transforman materiales reciclados (Ecocert, 2022b).

2.2. Análisis del microentorno

A continuación, pasaremos a analizar el entorno específico de la empresa, para ello estudiaremos al consumidor, la competencia y el mercado de referencia. Se trata de factores externos no controlables que afectan a la empresa y con gran influencia en el momento de la toma de decisiones.

2.2.1. Análisis del consumidor

El análisis del consumidor nos permite conocer como toma las decisiones y de qué forma le afectan determinados aspectos en el proceso. Según Mollá et al. (2006) el comportamiento del consumidor se entiende *“como el conjunto de actividades que realizan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con el objeto de satisfacer sus necesidades, actividades en la que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas”*.

A partir de este análisis se podrá determinar qué características debe cumplir el producto, el precio a determinar, la comunicación que se va a realizar y la forma óptima de distribución.

Previo a analizar cómo se comporta el consumidor se requiere tener conocimiento de cuál es la necesidad que el consumidor busca satisfacer con nuestro producto. La necesidad del consumidor es la compra de complementos de moda personalizables y originales, como mochilas, bolsos y fundas de ordenador, elaborados de manera sostenible con tejido vaquero reciclado.

Siete o's del consumidor

Mediante el análisis de las siete o's del mercado, se busca conocer con mayor profundidad al consumidor de la cartera de productos, para poder realizar acciones que permitan al consumidor percibirnos como la mejor opción para satisfacer su necesidad.

Quién constituye el mercado: *occupants*. El mercado está constituido por personas de entre veinte y cincuenta años residentes en España y que pertenecen a una clase social media. Se trata de un tipo de persona con un estilo de vida activo y que trata de reflejar en sus compras sus valores y su forma de pensar, es decir, realiza compras de productos y servicios que se adapten a sus necesidades y creencias. Son personas informadas y con conocimientos, acerca de las grandes cifras de contaminación causadas por las empresas que pertenecen a la industria de la moda. Es por ello, por lo que están interesados en complementos de moda elaborados con vaqueros reciclados, para de esta forma contribuir

a la economía circular. A su vez, son personas concienciadas sobre la procedencia de los materiales y están comprometidos por lograr una industria de la moda más ética.

Qué compra el mercado: *objects*. Los productos que puede adquirir el consumidor son bolsos, mochilas y fundas de ordenador que han sido fabricados con tejido vaquero reciclado. Estos productos se caracterizan, además de ser sostenibles, por diferenciarse de la competencia a través de la personalización y de la posibilidad de que, si el cliente lo desea, a través del envío de su prenda vaquera reciclada, convertirla en el complemento que desee. No obstante, también dispone la posibilidad de comprar el producto sin personalizar y siendo elaborado a través de tejidos procedentes de tiendas de segunda mano o donaciones. A su vez, son productos con un estilo *patchwork* o elaborado con retales de distintas tonalidades de tejido vaquero, tendencia muy presente en las pasarelas de moda en 2022 como se ha podido observar en marcas como Marques Almeida o Dsquared2 (Luís, 2022).

Por qué compra el mercado: *objectives*. El cliente adquiere el producto tras identificar la necesidad de cambiar sus hábitos de compra dentro del sector de la moda hacia uno más respetuoso con el medio ambiente. Bien a través de tejidos sostenibles o mediante técnicas de reciclaje y reutilización que conviertan una prenda con el ciclo de vida finalizado en otra con un nuevo ciclo. Comprará el producto cuando detecte que cumple con la necesidad que desea satisfacer y a su vez, se adapte al estilo del propio consumidor.

Quién participa en la compra: *organizations*. A continuación, se presenta una distinción entre los diferentes roles que pueden llegar a desarrollarse en el proceso de compra a la hora de adquirir los productos:

- **Iniciador.** Este rol pertenece principalmente al propio cliente, al realizar una investigación sobre empresas con productos elaborados con materiales reciclados. Tras llegar a la web de la empresa o a los perfiles en redes sociales, puede sentirse motivado a querer conocer más información sobre los productos e incluso hacia la compra.
- **Influenciador.** Se trataría de personas con capacidad para influir en la decisión de compra del cliente final. Este tipo de personas se pueden diferenciar en grupos de pertenencia y grupos de referencia. Por un lado, en cuanto a los grupos de pertenencia, formarían parte familia, amigos y personas cercanas al cliente, con inquietudes similares y con conocimiento sobre la marca gracias al boca oído o

tras realizar una compra en el pasado. Por otro lado, los grupos de referencia destacan por ser grupos donde la persona se compara y quiere formar parte, al tener inquietudes en común sobre moda y sostenibilidad, este sería el caso de personas famosas, desde *influencers* de moda a activistas medioambientales que recomienden productos similares.

- Decisor y comprador. Se trataría de la misma persona el decisor que el comprador, ya que será quien decida si el producto cumple con sus expectativas, para satisfacer la necesidad de un complemento de moda sostenible elaborado con tejido vaquero reciclado. En la decisión de compra pueden intervenir tanto factores racionales como emocionales. A su vez, el comprador no siempre será la persona que finalmente use el producto, ya que puede estar realizando una compra para otra persona.
- Usuario. La persona que hará uso del producto es una persona adulta de entre veinte y cincuenta años, con interés en moda, en productos personalizados que aporten un toque diferente y concienciados con el medio ambiente.

Cómo compra el mercado: *operations*. La forma de comprar en el mercado diferirá si se trata de una persona que ha realizado con anterioridad una compra en Revivus Vaq o si, por el contrario, es la primera vez. Si nunca ha realizado una compra, atravesará por el proceso de ir de compras, recolectando información y comparando productos con características similares que puedan satisfacer la necesidad que posee, para finalmente, realizar la transacción de compra. Los consumidores compran a través de la página web de la empresa, mediante pago vía electrónica (tarjeta de crédito, débito o *PayPal*).

Cuándo compra el mercado: *occasions*. Al tratarse de una empresa con unos valores basados en la moda lenta, la compra no se realizará por impulso, sino de forma consciente y racional. Por tanto, se comprará de manera puntual cuando se detecte el deseo de adquirir un accesorio de moda en el que coincidan los requisitos del cliente con las características del producto.

Dónde compra el mercado: *outlets*. La forma de adquirir cualquiera de los productos de la marca será a través de la página web de la empresa o en ferias de productos artesanales a los que acuda la empresa. Por lo tanto, no se comercializará en un punto de venta físico fijo, ni en plataformas web de terceros de venta de productos.

Proceso de decisión de compra

El consumidor previamente a tomar la decisión de adquirir o no un producto atraviesa un proceso de decisión de compra compuesto en su mayoría por cinco etapas (Blackwell et al. 2003).

1º Reconocimiento de la necesidad o del problema.

Se trata de la primera etapa del proceso de decisión de compra, se iniciará cuando el consumidor potencial evalúe su situación actual con su situación deseada, en base a las necesidades que posee. De esta forma, el consumidor mostrará interés por accesorios sostenibles elaborados con materiales reciclados, tras identificar el volumen de contaminación provocado por la industria de la moda en el proceso de producción y la cantidad de ropa que se desecha al año.

Por otro lado, la necesidad puede activarse gracias a estímulos externos tras visualizar anuncios del producto en redes sociales o tras conversar con amigos. Por lo tanto, la necesidad que desea satisfacer es dar una segunda vida a prendas de ropa que no utiliza y a su vez, un complemento elaborado de forma respetuosa con el medioambiente.

2º Proceso de búsqueda de información.

Tras identificar la necesidad buscará información acerca de productos que le permitan satisfacerla. En primer lugar, realizará una búsqueda interna, a través de la memoria, de información acerca de empresas textiles y de sus formas de producir. Si dicha búsqueda no es suficiente recurrirá a la externa, preguntando a familiares o amigos e investigando a través de internet en páginas web o foros especializados en moda sostenible.

Cabe destacar que al tratarse de una necesidad específica el potencial consumidor realizará una búsqueda activa de información. Además, al vender los productos de forma online este proceso se alargará en el tiempo debido a la gran cantidad de canales de información disponibles.

3º Evaluación de las alternativas.

En este punto del proceso de compra, el usuario conoce cuales son los requisitos necesarios que debe tener el producto para satisfacer su necesidad, es decir, debe ser un accesorio de moda que le permita transportar y almacenar objetos, que sea sostenible y que se ha elaborado con tejido vaquero reciclado.

El usuario atravesará el proceso de “ir de compras”, tanto a través de internet como presencialmente, desplazándose hacia diferentes establecimientos. Por un lado, ir de

compras presencialmente permite al usuario comprobar las dimensiones, materiales y calidad del producto por sí mismos. Sin embargo, en la última década las compras online se han popularizado al permitirte navegar por gran cantidad de tiendas sin necesidad de desplazamiento.

Como se ha mencionado anteriormente, en el análisis del entorno tecnológico en el apartado 2.1, es cada vez más frecuente el ROPO (*Research online, purchase offline*), es decir, buscar y comparar entre diferentes tiendas online para posteriormente realizar la compra en el punto de venta físico. No obstante, en el caso de Revivus Vaq el ROPO solo se llevará a cabo cuando se produzca la venta en las ferias de productos a las que asista.

4º Decisión de compra.

Después de analizar las alternativas disponibles, deberá tomar una decisión acerca de que tienda le ofrece un producto que se adapte más a sus necesidades. Tras dar más importancia a unos atributos que a otros, llegará a nuestra marca, analizará la oferta de productos disponibles y los diferentes atributos que poseen. Después de analizarla, tomará la decisión de adquirir o no un producto.

En el caso de adquirirlo, deberá tomar una serie de decisiones en torno al producto, como sería el caso del tipo de producto adquiere, cantidad deseada, momento del tiempo en el que lo adquiere, a través de que soporte, es decir, con un ordenador o con un dispositivo móvil, cuál será el método de pago a emplear entre los disponibles y dónde desea recibir el envío del producto. No obstante, cabe destacar que estas decisiones pueden estar influenciadas por terceros, como bien se ha mencionado en los roles de compra.

5º Comportamiento post-compra.

Finalmente, tras recibir el pedido y hacer uso del producto adquirido, contará con toda la información necesaria para valorar si la compra ha satisfecho la necesidad que poseía o por el contrario no ha sido así. La satisfacción dependerá en gran medida del grado de similitud entre las expectativas que tenía el cliente previo a la compra y la utilidad final percibida.

Según Kotler y Armstrong (2013): “*Si el producto está por debajo de las expectativas, el consumidor estará decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor estará satisfecho; si supera las expectativas, el consumidor estará encantado*”. Por tanto, lo que se busca es a través de un buen producto y trato recibido, lograr un consumidor encantado que no solo repita la acción de compra, sino que además recomiende la compra.

2.2.2. Análisis del mercado de referencia.

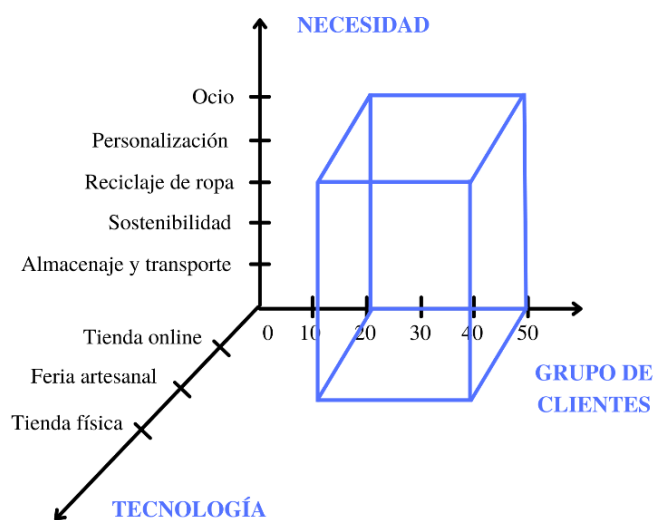
Pasaremos a estudiar el mercado de referencia de la empresa, pero para ello, es necesario comprender la definición de mercado, Kotler y Armstrong (2013) lo definen como: *“el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio”*. El análisis del mercado se va a estudiar a través del modelo de Abell (1980), dividiendo el mercado en necesidad o función, tecnología de producto y compradores.

El grupo de clientes son las personas que buscan satisfacer la necesidad mediante la compra de un producto de la empresa. En este caso, está compuesto en su mayoría por mujeres adultas de entre veinte y cincuenta años residentes en España, con concienciación sobre medio ambiente y el reciclado de prendas de ropa.

Por otro lado, las necesidades que se buscan satisfacer a través de la compra de los productos se tratarían de la necesidad de tener un bolso, mochila o funda de ordenador para almacenaje y transporte de objetos, que debe ser sostenible, es decir, elaborado con tejido vaquero reciclado, posibilidad de personalización y finalmente que el proceso le aporte ocio, ya que para muchas personas ir de compras es una actividad entretenida y la consideran de ocio.

Finalmente, la tecnología o la forma de cubrir las funciones para los clientes, se trataría de compra en tienda online principalmente, no obstante, también se podrán adquirir en ferias de productos artesanales a los que se acudirá en un futuro. Cabe destacar, que al ser una empresa de nueva creación no contará por el momento con tienda física, para tratar de ahorrar costes, no obstante, no se descarta en unos años contar con un punto de venta físico.

Figura 7. Mercado de referencia de Revivus Vaq.



Fuente: elaboración propia.

La delimitación del mercado de referencia permite precisar las zonas de actuación y de no actuación de la empresa. Como observamos de forma gráfica en la figura 7, Revivus Vaq cubre todas las necesidades propuestas para el grupo de clientes compuesto por mujeres adultas de entre veinte y cincuenta años residentes en España que podrán adquirir el producto mediante dos vías, tienda online de la empresa o en ferias artesanales.

2.2.3. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia cobra gran importancia para poder identificar cuáles son nuestros competidores más directos, conocer sus características y que tipo de competidores son para nosotros. Para ello identificaremos a los competidores y analizaremos las cinco fuerzas de Porter.

Identificación de los competidores.

Para comprender la tipología de competidores que encontramos en la industria los clasificaremos en cuatro niveles de competencia:

Se considera a una empresa competidora de marca de primer nivel cuando los productos que comercializa, los clientes que posee y los precios establecidos son similares a los de la propia empresa. Partiendo de esta base, se considera Infitdenim como competencia de marca. Se trata de una empresa española que realiza envíos a nivel mundial de su cartera de productos, compuesta por ropa, accesorios tanto de mujer como de hombre y complementos para el hogar. Cabe destacar, que los materiales empleados

para la elaboración de los productos son procedentes de prendas de tejido vaquero posconsumo principalmente, y otros tejidos reciclados. Se trata del principal competidor de la marca, debido a la similitud del negocio ya que ambas elaboran productos con tejido *denim* reciclado permitiendo la reelaboración de la prenda en un complemento.

Entre las diferencias entre ambas, destaca la mayor oferta de la cartera de productos de Infinitdenim, pero, no obstante, Revivus Vaq a pesar de contar con una oferta menor de productos concentra sus esfuerzos en tres tipos de productos. Además, Revivus Vaq, ofrece la posibilidad de personalización de cada uno de los artículos disponibles permitiendo de esta manera hacer el producto único.

Consideramos como competencia industrial aquellos productos con características similares pero distintos atributos, este sería el caso de Numon, Nukak, Vaho y Demano Barcelona. Se trata de cuatro empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de accesorios de moda sostenible (bolsos, mochilas, carteras, riñoneras...), producidos con materiales reciclados.

En cuanto a las materias primas empleadas, en el caso de Numon se trata principalmente de poliéster derivado de botellas de plástico y de tapicería reciclada. Por otro lado, los materiales usados por Nukak, Demano Barcelona y Vaho son velas de *kite surf*, banderolas publicitarias, tela de paraguas y cámaras de neumáticos posconsumo. Cabe destacar que se diferencia principalmente de Revivus Vaq por los materiales empleados para su elaboración.

En cuanto a la competencia genérica, observamos empresas que comercializan prendas que satisfacen la necesidad de un producto de moda sostenible elaborado de forma respetuosa con el medio ambiente. Entre las empresas que encontramos destacan Ecoalf, Pepe Moll y Capitan Denim.

Ecoalf es una marca de ropa comercializadora de prendas y accesorios elaborados con gran variedad de materiales recuperados del posconsumo, es decir, con materiales sostenibles. Entre los materiales empleados destaca el poliéster, nylon, algodón, lana e incluso neumáticos reciclados y posos de café posconsumo.

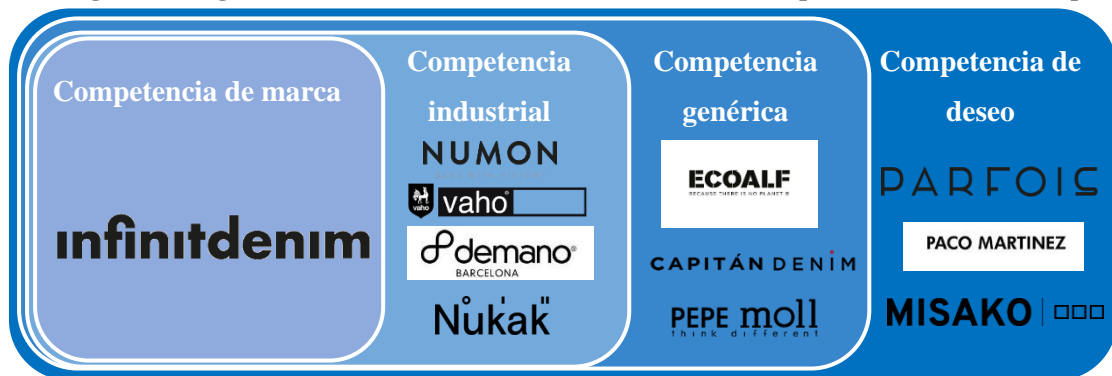
En cuanto a Capitán Denim, su idea de negocio está basada en la elaboración de prendas vaqueras sostenibles, contando en ocasiones con bolsas de tejido denim.

Por otro lado, Pepe Moll comercializa bolsos y accesorios, no obstante, cuenta con una línea de bolsos elaborados con materiales procedentes de botellas de plástico, ropa y cuero reciclado.

Las principales diferencias con Revivus Vaq son: las materias primas empleadas, la amplitud de la cartera de productos y el precio de los productos, ya que son más elevados que los de la propia marca.

Dentro de la competencia de deseo, encontramos aquellas que compiten por el presupuesto, es decir, por el dinero que el cliente está dispuesto a gastar en compras. Destacamos Parfois, Paco Martínez y Misako, son tres marcas que comercializan principalmente bolsos y carteras entre otros accesorios. En su mayoría, son productos que no se han elaborado de manera sostenible, ni en el proceso de producción ni en las materias primas empleadas.

Figura 8. Diagrama de los cuatro niveles de intensidad de la competencia de Revivus Vaq.



Fuente: elaboración propia.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Para poder determinar la intensidad de la competencia es conveniente estudiar el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2014). Los componentes de las cinco fuerzas de Porter son: la amenaza de los competidores potenciales, la amenaza de los productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

En cuanto a la *amenaza de los competidores potenciales*, el sector de la moda sostenible se encuentra en constante crecimiento, no obstante, la industria de la moda se caracteriza por contar con ciertas barreras de entrada que dificultan la incorporación de

nuevas empresas. Como es el caso de la imagen de marca, la experiencia, las patentes y las legislaciones ecológicas.

Por un lado, la imagen de marca y la experiencia de las empresas consolidadas, actúa como garantía de calidad y despierta emociones y sentimientos al recuerdo de marca, siendo una barrera de entrada potente para aquellas empresas de nueva incorporación en el mercado.

Por otro lado, se trata de un sector novedosos en el que son cada vez más frecuentes las patentes como forma de proteger técnicas y tejidos innovadores para garantizar productos sostenibles, como es caso de Piñatex, cuero vegetal elaborado con hojas de piña. A su vez, el uso de materias primas novedosas también actúa como barreras de entrada, como es el caso del uso de fibra de cáñamo, de ortiga o de café molido entre otros.

Finalmente, cabe destacar el peso de legislaciones ecológicas y de certificados medioambientales, actuando como barrera de entrada, garantizando procesos de fabricación éticos y materias primas respetuosas con el medioambiente. Las certificaciones más importantes dentro del sector de la moda sostenible son: GOTS (*Global Organic Textile Standard*), OCS 100 (*Organic Content Standard*) y GRS (*Global Recycled Standard*). Por lo tanto, el nivel de atractivo del sector para potenciales competidores es bajo.

En cuanto a la *amenaza de los productos sustitutivos*, pueden aparecer productos o marcas que satisfagan las mismas necesidades y, por tanto, hacer decrecer el atractivo. Desde el punto de vista de la industria de la moda, en concreto, del *fast fashion*, el ciclo de vida del producto es muy reducido y el consumidor ante la gran oferta disponible no se ciñe únicamente a una marca y a un producto en concreto. No obstante, en el caso del *slow fashion* y de la moda sostenible, el consumidor tiende a ser más fiel al producto y a la marca ante la concienciación de la contaminación que produce al medioambiente.

A pesar de ello, encontramos ciertas empresas que producen productos sustitutivos y, por lo tanto, son competidores actuales en el mercado. Destacamos Infinitdenim como la marca con productos que más se asemejan a los comercializados por Revivus Vaq, por esta razón es una amenaza por posible producto sustitutivo.

Por otro lado, las marcas mencionadas anteriormente como competencia industrial también pueden ser una amenaza en productos sustitutivos, como es el caso de Numon,

Nukak, Vaho o Demano Barcelona. No obstante, los materiales empleados para su elaboración difieren de nuestra marca, por lo tanto, la amenaza es menor. Por lo tanto, podemos considerar que el nivel de atractivo es medio-alto, al solo existir una marca como tal que sea considerada amenaza de producto sustitutivo.

Con respecto al *poder de negociación de los clientes*, cabe destacar que, a mayor nivel de negociación por parte de los clientes, menor atractivo presenta el sector. En nuestro caso, el nivel de negociación es bajo, esto es debido que se trata de una empresa novedosa y especializada. Es decir, solo encontramos una empresa que se dedique únicamente a la elaboración de este tipo de accesorios elaborados con tejido vaquero reciclado en exclusiva, permitiendo la reelaboración de una prenda vaquera en un complemento. Sin embargo, si el cliente desea una prenda personalizada, no encontrará un producto sustitutivo con las mismas características que los de Revivus Vaq.

En cambio, centrándonos en la necesidad de accesorios elaborados de forma sostenible, la oferta de productos sustitutos es más amplia y por tanto el nivel de negociación se eleva. Al tratarse de accesorios de moda, los clientes al realizar la compra no adquirirán grandes volúmenes, por lo tanto, su poder de negociación no aumentará. En definitiva, podemos concluir que su poder de negociación es bajo y, por tanto, mayor atractivo presenta el sector.

En lo que respecta al *poder de negociación de los proveedores*, estos son tiendas de ropa de segunda mano y los propios clientes con donaciones o con prendas para la reelaboración de su pedido.

El precio de las prendas de segunda mano destaca por no tomar un precio elevado, no obstante, no existe un precio fijado o de referencia para este tipo de productos, por lo tanto, el poder de negociación de las tiendas de segunda mano puede elevarse. Sin embargo, hay otros factores que reducen su capacidad de negociación como es el caso de la compra de grandes volúmenes de prendas, no es un producto diferenciado y el cambio de proveedor no supone un gran coste.

En cuanto a los clientes como proveedores de la materia prima, no cuentan con poder de negociación elevado, debido que el precio será fijado para todos aquellos que decidan enviar su prenda, siendo más bajo que si no lo hicieran, pero no aceptando una bajada mayor. Es por ello que consideramos que el poder de negociación es medio al igual que su atractivo.

Finalmente, estudiaremos la *rivalidad de los competidores existentes*. El grado de amenaza por parte de la competencia va a depender del número de competidores, el ritmo de crecimiento, si se trata de un producto diferenciado y de la diversidad de los competidores.

Al tratarse de un sector emergente y en crecimiento, es cada vez más frecuente la aparición de nuevos competidores, no obstante, no se considera un sector con gran competencia en comparación con la industria de la moda tradicional. Es por ello, por lo que la cuota de mercado está distribuida entre los competidores actuales. A medida que avance el ciclo de vida de la industria la intensidad de la competencia aumentará.

Por otro lado, dentro de la moda sostenible nos centramos en complementos elaborados con prendas recicladas, reduciendo el número de competidores del segmento y al centrarnos en el reciclado de tejido vaquero, el producto aumenta su diferenciación disminuyendo la intensidad de los competidores.

Además, observamos diversidad entre las empresas competidoras, con productos innovadores, dirigidas a diferentes segmentos y con distintos rangos de precios. A su vez, no se observa cierta tradición de represalias ni empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse.

Para finalizar, la suma de las cinco fuerzas nos muestra la gran diferencia de la industria de la moda tradicional y la moda sostenible. El sector de la moda sostenible se encuentra en crecimiento, es por ello por lo que cuenta con menor intensidad de competencia y menor oferta de productos en comparación con la industria de la moda tradicional. No obstante, cada vez con más frecuencia aparecerán competidores que lucharán por tener mayor cuota de mercado y seguirán la tendencia de la industria textil actual. Concluimos que el nivel de atractivo de la industria actualmente es elevado.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno pretende identificar debilidades y fortalezas de la propia empresa, para ello, se debe analizar la información obtenida hasta el momento. No obstante, al tratarse de una empresa que aún no ha iniciado su trayecto empresarial, se realizará una estimación de cómo sería esta.

Matriz de ventaja competitiva.

Con el fin de conocer las diferentes situaciones sectoriales a las que nos podemos enfrentar vamos a emplear la matriz de ventaja competitiva desarrollada en 1981 por la compañía *Boston Consulting Group*. A través de esta, debemos estudiar la actividad competitiva de la empresa en base al número de fuentes de la ventaja competitiva y la importancia que posee.

Cada vez más individuos muestran más interés por una industria textil sostenible a través de materias primas innovadoras o bien, mediante el uso de materiales reciclados. Por tanto, una de nuestras ventajas diferenciales es el aprovechamiento de materiales reciclados, concretamente tejido vaquero, para la elaboración del producto. De esta forma, el consumidor contribuye al cuidado del medio ambiente y a la economía circular, además de tratarse de un proceso de fabricación ético. Entre otras ventajas diferenciales es la personalización del producto, a través del grabado de las iniciales o el propio nombre de la persona que lo desee y la posibilidad de elaborar el producto con una prenda *denim* propia.

Tras estudiar la tipología de la ventaja competitiva, observamos que la empresa cuenta con numerosas fuentes de ventaja competitiva, al tratarse de un mercado que está en auge y, por tanto, no está del todo desarrollado, además de poseer una gran importancia.

Es por ello por lo que nos dirigimos a una industria especializada, característica de ventajas competitivas defendibles altas, donde los consumidores están dispuestos a pagar más y cobra gran importancia los segmentos de mercado.

Tabla 1. Matriz de ventaja competitiva

		Importancia de la ventaja competitiva	
		Débil	Elevada
Fuentes de la ventaja competitiva	Numerosas	Fragmentación	Especialización
	Escasas	Espera	Volumen

Fuente: elaboración propia a partir de matriz de ventaja competitiva

Perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico de la empresa es una técnica empleada para representar de forma gráfica los puntos fuertes y débiles de las actividades que lleva a cabo la empresa dentro de sus determinadas áreas funcionales (Guerras & Navas, 2015).

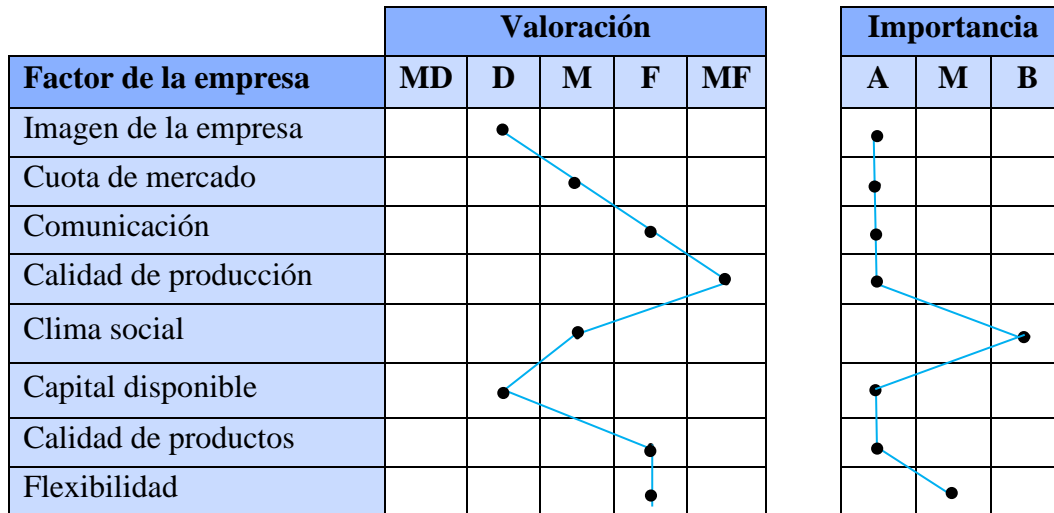
Para realizar el análisis debemos plasmar factores claves que afectan al funcionamiento presente y futuro de la actividad empresarial. Entre los factores representados encontramos: la imagen de la empresa, la cuota de mercado, la comunicación, la calidad en el proceso de producción, el clima social, la calidad de los productos y su flexibilidad. A su vez, se debe asignar el grado de importancia de los determinados factores representados (véase tabla 2).

El primer factor representado es la imagen de la empresa, esta tendrá una valoración débil al ser nueva en la industria, en comparación con las empresas consolidadas, en la que los consumidores contarán con una imagen de empresa conocida y podrán valorarla con mayor precisión. En cuanto a la cuota de mercado toma un valor medio al no contar con gran número de competidores que satisfagan la misma necesidad, por lo tanto, se estima alcanzar una cuota de mercado adecuada.

La comunicación tiene una valoración fuerte al invertir en diferentes campañas de marketing. En cuanto a la calidad de la producción es muy fuerte al elaborarlo de forma artesanal y éticamente, al igual que la calidad del producto, que es fuerte llegando a ser muy fuerte, dependiendo de la materia prima empleada.

Por otro lado, el clima social con los trabajadores de la empresa es medio, garantizando buenas condiciones laborales. Finalmente, la flexibilidad es un factor fuerte debido a que controlamos gran parte de la cadena de producción y de valor del bien.

Tabla 2. Perfil Estratégico de Revivus Vaq.



Fuente: elaboración propia adaptada del perfil estratégico

Cabe destacar, que al tratarse de una empresa que inicia su actividad empresarial en el año actual, ciertos factores que tienen gran importancia para la empresa, como es el caso de imagen de la empresa o la cuota de mercado, tienen valores bajos y mejorables debido a la reciente incorporación de la empresa al mercado.

Por otro lado, combinando cada factor con su importancia podemos construir una matriz que nos oriente hacia estrategias adecuadas a seguir.

Tabla 3. Matriz de rendimiento e importancia de Revivus Vaq.

		Rendimiento del factor	
		Alto	Bajo
Nivel de importancia del factor	Alto	Continuar con el buen trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Calidad de producción • Calidad de los productos 	Concentración de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la empresa • Cuota de mercado • Capital disponible
	Bajo	Extralimitación de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Clima social • Flexibilidad 	Prioridad baja

Fuente: elaboración propia adaptada a la matriz de rendimiento e importancia.

Observando la tabla 3, comprobamos que la comunicación, la calidad de la producción y de los productos, presentan gran importancia y a su vez, alto rendimiento, es por ello por lo que se deberá continuar con la estrategia del buen trabajo.

Cabe destacar, que al tratarse de una empresa que inicia su actividad empresarial en el año actual, ciertos factores de gran importancia, como es el caso de imagen de la empresa, la cuota de mercado y el capital disponible, tienen valores bajos y mejorables. Para tratar de progresar deberá aumentar la concentración de recursos en torno a dichos factores.

Por otro lado, en el caso del clima social y de la flexibilidad la importancia no es elevada, pero presenta alto rendimiento, es por ello por lo que se debe orientar el exceso de recursos a aquellos de bajo rendimiento, pero gran importancia.

4. ANÁLISIS DAFO

Tabla 4. DAFO de Revivus Vaq.

DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera reducida • Imagen débil de la empresa (empresa de nueva creación poco conocida) • Cuota de mercado inicial reducida 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Encarecimiento del precio de la luz y del combustible • Elevada deuda pública del país • Innovación en tejidos sostenibles • Existencia de productos sustitutivos
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en la fabricación y en el producto final • Producto ético • Producto sostenible • Personalización • Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas a la financiación • Auge moda sostenible • Población más concienciada • Auge de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU • Baja sensibilidad al precio de los productos ecológicos • Modernización de nuevas formas de pago • Mejora en sistema de entrega de los pedidos de producto

Fuente: elaboración propia

5. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es “*el proceso de posicionar el producto en la mente de los consumidores*” según Ries y Trout (1981). Es por ello que queremos que los consumidores nos perciban como una empresa perteneciente a la industria de la moda sostenible, a través del reciclaje de ropa de segunda mano de tejido vaquero.

Pretendemos posicionarnos en la mente de los consumidores, especialmente de aquellos considerados como potenciales clientes, como una marca innovadora de accesorios, responsable con el medio ambiente. A través de la personalización del producto y la reelaboración de este para convertirlo en un accesorio, queremos ser percibidos como productos únicos y diferentes, así como diferenciarnos de la competencia.

6. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Se han establecido tres objetivos a alcanzar en un horizonte temporal de dos años desde el inicio de la actividad de la empresa. Se llevarán a cabo diferentes estrategias y acciones con la finalidad de lograr los objetivos planteados. Cabe destacar que se tratan de objetivos SMART, es decir, son todos son específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados temporalmente.

- Incrementar la **rentabilidad** de la empresa un 40% en los próximos dos años
- Incrementar la **cuota de mercado** con respecto al primer año un 30% en los dos años siguientes desde la puesta en marcha del proyecto.
- Incrementar la **fidelización** del cliente un 25% en los dos años siguientes desde la puesta en marcha del proyecto.

7. ESTRATEGIAS

Estrategia de ventaja competitiva defendible

Para tratar de desarrollar una estrategia sobre la ventaja competitiva defendible es necesario determinar la naturaleza de esta y para ello, los factores claves de éxito en el mercado objetivo.

La oferta de productos elaborados de manera sostenible, bien mediante innovación de nuevos materiales respetuosos con el medio ambiente o a través del reciclaje de prendas de ropa y otros materiales, hacen posible un mercado en auge, el cual no está del todo cubierto. Este mercado es factible debido a la creciente inquietud por parte del consumidor acerca de los materiales y mano de obra empleados en el proceso de fabricación de los productos.

Entre otros factores que son clave de éxito encontramos la personalización con las iniciales o con el nombre del cliente y la posibilidad de elaborar el complemento deseado (mochila, bolso o funda de ordenador) con una prenda de tejido vaquero del cliente. Permitiendo así hacer un producto único para cada comprador. Estos factores son a su vez un punto fuerte con respecto a la competencia.

Según Porter (2014) existen tres tipos de estrategias básicas frente a la competencia, entre las que encontramos: diferenciación, liderazgo en costes y concentración. Tras estudiar las características de la propia empresa y de la competencia podemos concluir que se seguirá una estrategia de concentración con diferenciación.

Por un lado, se seguirá una estrategia de concentración puesto que Revivus Vaq se dirige a un segmento específico de población, como son las personas interesadas en la sostenibilidad en la moda. Por lo tanto, la estrategia se centrará en la especialización de una línea de productos específica, como es el caso de los accesorios (mochilas, bolsos y fundas de ordenador).

Por otro lado, también se aplicará diferenciación para tratar de ser percibidos por el consumidor como únicos y distinguirnos de la competencia. En concreto, trataremos de diferenciarnos mediante la calidad del producto, el estilo y la personalización de este.

Creando una cartera de productos basados en accesorios de moda sostenible personalizables, podremos satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico y diferenciarnos de la competencia.

Tabla 5. Estrategias para la obtención de la ventaja competitiva.

		Ventaja Competitiva	
		Carácter único del producto percibido por los compradores	Costes bajos
Objetivo estratégico	Todo el mercado	<i>Diferenciación</i>	Liderazgo en costes
	Segmento específico	<i>Concentración / Especialización</i>	

Fuente: elaboración propia

Estrategia de segmentación

El mercado de la moda abarca diversos tipos de consumidores, es por ello por lo que aplicaremos una estrategia de segmentación de mercado para dirigir nuestros esfuerzos de marketing a un grupo homogéneo que respondan de manera similar.

Como bien se ha mencionado con anterioridad el mercado de referencia al que nos dirigimos son personas interesadas en moda sostenible. No obstante, dicho grupo puede llegar a ser muy amplio, debido a la gran cantidad de materiales posibles para la elaboración del producto, por tal motivo centraremos nuestros esfuerzos de marketing en el segmento de consumidores del mercado de referencia interesados en productos elaborados con materiales reciclados, en concreto, prendas de tejido vaquero de segunda mano.

Por lo tanto, emplearemos un criterio de segmentación subjetivo basado en variables psicográficas, en concreto, en sus valores tales como el respeto al medio ambiente y la elaboración de moda ética.

El segmento al que nos dirigimos está compuesto por mujeres residentes en España de entre veinte a cincuenta años concienciadas con el daño producido por la industria textil al medio ambiente y con interés en el reciclaje de ropa para contribuir a la economía circular. A través de productos sostenibles que mediante la personalización aportan un toque diferente y exclusivo.

Apoyándonos en la cartera de productos de la empresa, podemos observar que nos hemos decantado por una estrategia de cobertura de mercado centrada en expansión de línea de productos, basada en accesorios sostenibles a través de bolsos, mochilas y fundas de ordenador.

8. PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING

8.1. Producto

Revivus Vaq comercializa soluciones sostenibles en el mercado textil, mediante la creación de accesorios únicos y exclusivos elaborados a través de tejidos vaqueros procedentes de prendas de ropa de segunda mano. La cartera de productos está compuesta por tres líneas de productos consistentes en bolsos, mochilas y fundas de ordenador que pueden ser personalizados con las iniciales o nombre del cliente y elaborados con una prenda de este, para de esta forma hacer el producto único.

Al tratarse de un bien, podemos distinguir dentro de las características tangibles determinadas características técnicas, funcionales y estéticas.

En cuanto a las características técnicas, el producto está elaborado de forma artesanal con tejido vaquero reciclado, la composición del tejido *denim* se caracteriza por ser en su mayoría algodón y en menor medida poliéster. Además de emplear colorantes para aportar el color característico de los tejidos vaqueros. No obstante, al no tener que producir desde cero el tejido la composición entre un producto y otro puede variar.

Por otro lado, en el caso de las características funcionales y estéticas aluden a la forma de presentación del producto, a través del envase y etiquetado, y al aspecto externo del producto (Ruiz & Parreño, 2015). Estas características se desarrollarán más adelante en las dimensiones de producto.

En relación con los servicios conexos al producto, el pedido se realizará a través de la tienda online de la propia marca, este proceso es sencillo y contará en la web con un *chatbot* para solucionar cualquier incidencia que puede haber. Tras realizar el pedido, se procede a empaquetarlo para su posterior envío al domicilio del cliente.

En relación con el contenido simbólico y el valor de marca que pueden llegar a apreciar los consumidores, se trata del valor psicológico que aporta el hecho de dar una segunda vida a una prenda de ropa mediante el reciclaje.

Dimensiones de producto

El producto busca satisfacer la diferenciación tanto de la empresa, como de los consumidores que hacen uso del producto y para ello haremos uso de las siguientes dimensiones de producto:

Diseño, estilo y color.

La cartera de productos de Revivus Vaq está diseñada para satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores al poner a su alcance una oferta exclusiva sostenible y variada dentro de la industria de la moda. Además, los complementos que ofrece Revivus Vaq han sido diseñados para ofrecer la mayor comodidad y organización posible para el cliente.

En la tabla 6 se detallan las medidas y se describe brevemente el diseño exterior e interior del producto.

Tabla 6. Cartera de productos de Revivus Vaq.

Cartera de productos	Características	
	Medidas	Diseño externo e interno
Bolsos	Altura: 38 cm Anchura: 32 cm	Exterior: Bolso con dos asas, cierre superior con tres clips (a los lados y en el centro)
		Interior: cuenta con un bolsillo interior
Funda de portátil	Altura: 26 cm Anchura: 32 cm	Cierre superior con cremallera
Mochilas	Altura: 31 cm Anchura: 27 cm P: 12,5 cm	Exterior: bolsillo pequeño en la parte delantera con cremallera Interior: cierre con cremallera

Fuente: elaboración propia

Los **bolsos** comercializados son de tipo *tote bag*, sus medidas son 38 centímetros de altura y 32 centímetros de anchura, estas dimensiones permiten transportar en su interior con comodidad libretas, portátiles y demás material de oficina. Por un lado, la organización en el exterior cuenta con dos asas largas para poder transportarlo, en la parte superior cuenta con tres clips que sirven de cierre, dos a los lados y uno en el centro, para proteger el interior del bolso. Por otro lado, en el interior cuenta con un bolsillo para poder guardar pequeños objetos, como pueden ser móviles, llaves o bolígrafos.

Las **fundas de ordenador** portátil tienen la medida perfecta para transportar portátiles de 13 y 14 pulgadas, sus medidas son 26 centímetros de altura y 32 centímetros de anchura. Además, cuenta con cierre de cremallera en la parte superior de la funda.

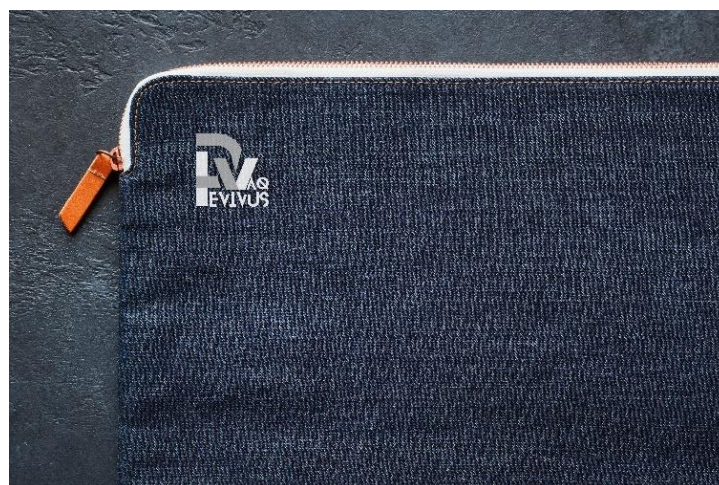
Las **mochilas** son de tamaño pequeño, sus dimensiones son 32 centímetros de altura y 27 de anchura, permitiendo transportar en su interior todo lo necesario para el día a día. En la parte delantera exterior cuenta con un pequeño bolsillo con cierre de cremallera, al igual que en su interior.

Los principales materiales empleados en la confección de los productos son procedentes de prendas de segunda mano (tejido vaquero, cremalleras, botones y telas) y para la personalización del producto se emplean hilos elaborados con materiales reciclados.

Asimismo, las prendas *denim* empleadas para la elaboración del producto final son adquiridas mediante dos vías: empresas especializadas en la compraventa al por mayor y al por menor de prendas de ropa de segunda mano y a través de donaciones por parte de los clientes a cambio de descuentos o de la elaboración de los accesorios con sus prendas a un precio menor. No obstante, la primera vía será la más frecuente para adquirir los materiales al inicio de la actividad empresarial. Entre los principales proveedores encontramos: Kilos de Moda, Alrich, Ropa al Kilo...

En cuanto al estilo de la cartera de productos se divide en dos clases: estilo liso con una única tonalidad de *denim* o estilo *patchwork*, técnica conocida por intercalar en una prenda retales de diferentes tonos de tejido. Ambos estilos son sencillos, pero con una apariencia moderna y desenfadada.

Figura 9. Producto (Funda de portátil)



Fuente: elaboración propia

Figura 10. Producto (Bolso)



Fuente: elaboración propia

Otro factor importante del estilo, mencionado con anterioridad, es la opción de personalización de producto. Por medio de esta estrategia, buscamos ofrecer un producto único por cliente, generando mayor valor añadido, diferenciándonos de la competencia y fomentando la fidelización de clientes.

Por otro lado, los colores empleados, dependerán de la gama de colores de los tejidos vaqueros, no obstante, en su mayoría encontraremos los siguientes tonos:

Figura 11. Tonos de producto.



Fuente: elaboración propia.

Envase

Al comercializarse los productos de forma online, se debe tener en cuenta el tipo de envase a emplear. Cabe destacar, que para realizar el envío del producto se contratará el servicio a una empresa de paquetería, es por ello por lo que es interesante plasmar en el embalaje la propia marca y que represente los valores de la marca a través de materiales sostenibles y reciclables.

El envase secundario será una caja de cartón corrugado reciclable con el logo impreso en la parte superior para facilitar la identificación y el recuerdo de marca por el cliente. Asimismo, a través de símbolos plasmados en la parte delantera de caja, se indica que es reciclable y reutilizable, además de aportar un código QR para consultar el proceso de elaboración de la caja.

A su vez, cuenta con dos tiras adhesivas para posteriores envíos en caso de devolución o de envío de prendas vaqueras a la propia marca, de esta manera no usamos más residuos permitiendo dar una segunda vida al embalaje. Cabe destacar que no se emplearan plásticos para el embalaje del producto.

Figura 12. Embalaje de producto.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el envase primario estará dentro del secundario y consistirá en papel vegetal ecológico que es empleado para envolver el producto y protegerlo dentro de la propia caja.

Etiqueta

Según el Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles, es necesario plasmar en la etiqueta del producto la razón social de la empresa, en este caso Revivus Vaq, el número de registro industrial e indicar la composición del artículo. Esta etiqueta será de material resistente y estará cosida en el interior del producto, además, en esta se indicará la procedencia los materiales, que se trata de tejido reciclado y los cuidados necesarios para su conservación.

Figura 13. Etiqueta interna de producto.

Revivus Vaq S.L.
C/ Jaime II, nº 54
03660
Novelda, España
NIF: B96548292
100% tejido vaquero
reciclado (algodón
92%, poliéster 8%)
Hecho en España



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se incluirá en cada producto una etiqueta colgante para destacar la marca y hacerla más visible, en esta etiqueta se indicará el logo en la parte delantera y en la parte trasera la página web, se indicará que se ha elaborado de forma sostenible y el número de teléfono para cualquier consulta.

Figura 14. Etiqueta colgante de producto.



Fuente: elaboración propia.

Servicios anexos

Con el fin de incrementar la percepción de valor por parte del consumidor, se ofrecen determinados servicios complementarios. Por un lado, para tratar de facilitar la comprensión del proceso de compra en la web, se ha incorporado un *chatbot* para resolver dudas mediante respuestas predeterminadas, además de disponer de un formulario de contacto para aquellas cuestiones que precisen de más información.

Por otro lado, con el objetivo de lograr la mayor comodidad del cliente el pedido se enviará al domicilio del comprador o a los puntos de recogida disponibles. En el caso de la devolución del producto el cliente deberá solicitar un código para su devolución y se notificará a la empresa de transporte para su posterior recogida.

Marca

La marca es un elemento fundamental para la empresa y para los productos, debido a que sirve para identificarnos y diferenciarnos de la competencia, además de transmitir valores y protegernos a efectos legales. Según Kotler (2001) una marca: *“es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores”*.

La forma de expresión de la marca se divide en identidad verbal y visual. La identidad verbal es la parte fonética de la marca, hace referencia al nombre “Revivus Vaq”, cabe destacar que es igual para la marca y la empresa, facilitando así su recuerdo. Se trata de un nombre registrable, reconocible y que proyecta la visión de la empresa. El *namining* empleado es descriptivo y evocador, “Revivus Vaq” es la mezcla de *redivivus*, que significa reciclar en latín y revivir, que hace referencia a la segunda vida que se le da al tejido con la elaboración del producto y finalmente “Vaq” hace referencia al tejido vaquero con el que se elabora.

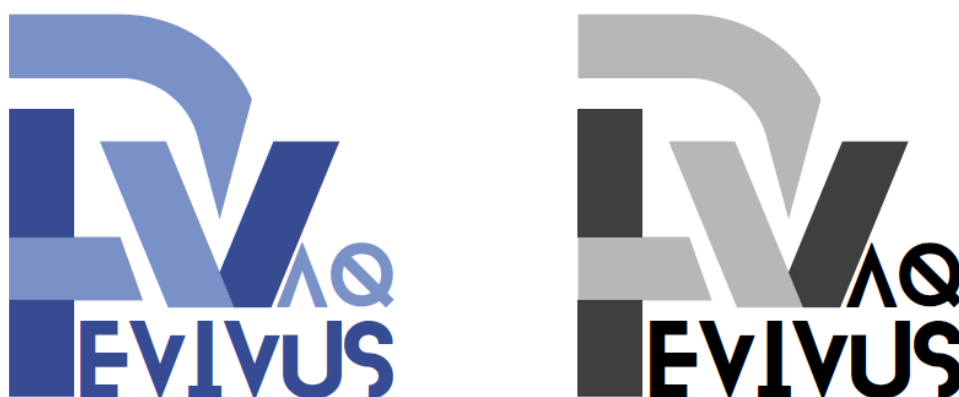
Asimismo, la identidad visual o parte simbólica proyecta la identidad de la marca y contribuye a crear imagen de marca. En lo referente a la parte simbólica, se trata del símbolo, el diseño, las letras y los colores.

El tipo de marca gráfica es un isologo, se caracteriza por no poder separar la parte simbólica y la textual (véase figura 15). El isologo está compuesto por la unión de las letras “R” y “V” mayúsculas, seguido del propio nombre de la marca. En cuanto a la

tipografía empleada, se trata de “Blanka Regular”, es un estilo de tipo de letra moderno y atrevido, acorde con la empresa.

Finalmente, en cuanto a los colores empleados en el logotipo se trata de dos tonos de azul, uno oscuro y otro claro, haciendo referencia a los tradicionales colores que caracterizan al tejido vaquero. No obstante, en determinadas ocasiones el logotipo se representará en escala de grises.

Figura 15. Logotipo Revivus Vaq.



Fuente: elaboración propia.

Según Carl Gustav Jung, psicólogo discípulo de Freud, existen patrones de conducta universales presentes en todas las personas, así lo desarrolló en la teoría de los arquetipos. A través de esta, determinó la existencia 12 tipos de arquetipos que describen las motivaciones de los seres humanos (Martínez, 2021). Además, se trata de una herramienta útil para identificar la personalidad de la marca y de sus clientes. Por tanto, teniendo en cuentas las características de la marca y de los potenciales clientes, el arquetipo más cercano es el cuidador, debido a su empatía y su afán por ayudar a los demás y de hacer del mundo un lugar mejor.

Asimismo, es preciso destacar que Revivus Vaq ha sido registrada como marca denominativa en la Oficina de propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) para defenderla en caso de imitaciones en Europa.

La marca va a ser utilizada definir la cartera de productos, utilizando una estrategia de extensión de marca en la incorporación de nuevos productos a la misma. Entre las

ventajas que nos aporta esta estrategia es favorecer la adopción de nuevos productos, ahorrando en costes de lanzamiento, comunicación y registro (Ruiz & Parreño, 2015).

Clasificación de producto.

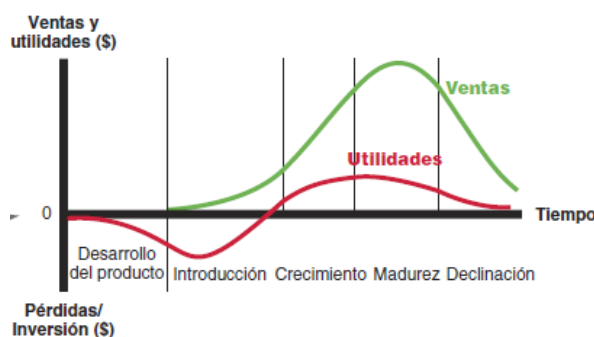
Seguidamente, tras analizar las características del producto y el comportamiento del consumidor ante productos con atributos similares y su predisposición hacia la compra de estos, podemos concluir que se tratan de productos de comparación homogéneos. Esta clasificación se diferencia de los demás, en la búsqueda y la comparación realizada por el usuario previamente a la compra, debido que a priori a ojos del consumidor pueden resultar muy similares los productos con respecto a la competencia. Es por ello por lo que cobra gran importancia la comunicación por parte de la empresa de cara a describir los atributos y diferencias de los artículos de Revivus Vaq.

Cabe la posibilidad de que, en un futuro a largo plazo, dependiendo de la evolución que prosiga la empresa y el éxito de la misma, se decida ampliar la cartera de productos, expandiéndolo hacia neceseres, estuches o carteras, entre otras posibilidades.

Ciclo de vida de producto.

Por otro lado, para gestionar adecuadamente la cartera de productos debemos tener en cuenta el ciclo de vida del producto, actualmente nos encontramos en la fase de introducción, que se caracteriza por tener un número de clientes y de ventas bajo o de lento crecimiento, costes elevados, etc. No obstante, se pretende llegar a la fase de crecimiento en un periodo menor de cuatro años y aumentar tanto el número de clientes como disminuir costes.

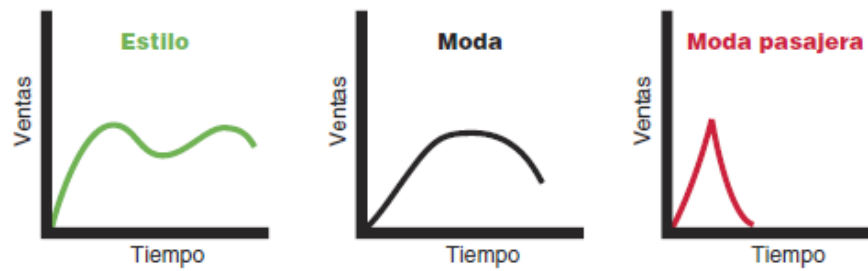
Figura 16. Ciclo de vida de ventas de un producto.



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

Asimismo, la curva del ciclo de vida puede tomar diferente forma dependiendo del entorno y de la competencia, es por ello, por lo que podría tomar ciclos de vida especiales si se convierten en tendencia, moda o moda pasajera (Kotler & Armstrong, 2013). La política de producto de la empresa trata de evitar que perfil del ciclo de vida de nuestra marca derive en una moda o una moda pasajera

Figura 17. Ciclo de vida de ventas de estilos, modas y modas pasajeras.



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

8.2. Precio

Es uno de los componentes de las cuatro p's de marketing, el precio puede definirse como el valor que el cliente da a cambio de la utilidad que recibe (Santesmases, 2004). Además, dentro del sector de la moda el precio adquiere gran importancia, debido a la rápida información que puede aportar al usuario (calidad, prestigio, etc.), no obstante, no siempre se corresponde con la realidad.

Los precios fijados para cada producto varían en función de los materiales necesarios en su elaboración, al igual que su demanda estimada mensualmente. Cabe destacar que el coste de personalización de la prenda son dos euros adicionales al precio final marcado. Los precios son los siguientes:

Tabla 7. Precios Revivus Vaq.

	Precio unitario
Bolso	66 €
Mochila	77 €
Funda de ordenador	57 €

Fuente: elaboración propia

Previamente a decidir el método de fijación de precios a aplicar se ha estudiado aquellos condicionantes internos y externos que pueden afectar en el proceso de fijación de precios.

En el caso de los condicionantes internos, se debe tener en cuenta el objetivo perseguido con el precio, en este caso, se trata de un objetivo centrado en las ventas, concretamente en la maximización de la cifra de ventas. Es por ello, por lo que se fijará un precio elevado debido a la inelasticidad que caracteriza al mercado con respecto al precio. Se trata de conseguir una gran cantidad de ingresos gracias al precio, no a la cantidad vendida (Ruiz & Parreño, 2015). No obstante, teniendo en cuenta las estrategias de marketing planteadas, el posicionamiento buscado se basa en características distintas al precio, es decir, no es este el que condiciona el resto de las variables de marketing.

Por otro lado, la empresa muestra sensibilidad al volumen, debido a los altos costes fijos en relación con los totales. Los costes fijos de la empresa están compuestos por el sueldo de los dos artesanos, el alquiler del local, luz, agua, aceite para mantener la máquina de coser y la amortización de esta (ver anexos). En total la suma de los costes

fijos mensuales asumidos en la elaboración de los productos se eleva a 2.382,04€, siendo lo que más peso tiene el salario de los artesanos y el alquiler del local. En cuanto a los costes variables asumidos en la elaboración de los productos se trata de prendas de segunda mano vaquera, hilo de costura ecológico y las cajas para su empaquetado. En total la suma de costes variables se eleva a 275,87€. Por lo tanto, observamos que los costes fijos suponen el 89% de los costes totales de la empresa.

Tabla 8. Coste de elaboración de producto.

Productos	COSTES				PF
	CF	CV	CT	CU	
Bolsos	794,01 €	101,52 €	895,53 €	26,34 €	66,00 €
Mochilas	794,01 €	119,27 €	913,28 €	38,05 €	77,00 €
Fundas de ordenador	794,01 €	55,09 €	849,10 €	33,96 €	57,00 €
TOTAL	2.382,04 €	275,87 €	2.657,91 €	98,36 €	200,00 €

Fuente: elaboración propia

En el caso de los condicionantes externos, se debe tener en cuenta tanto las características de la competencia como de la demanda. En el caso de la competencia, se caracteriza por ser oligopolista, variedad de oferta y demanda, pero a precios y características diferentes. Concretamente, según un estudio realizado por Oney (2020) el 85% de los consumidores españoles pagarían más por productos sostenibles, esto demuestra que el consumidor es poco sensible a cambios en el precio.

Asimismo, se ha estudiado los precios de referencia de la competencia de marca (Infinidenim), industrial (Numon, Vaho, Nukak y Demano Barcelona) y genérica (Ecoalf) estudiada anteriormente en el análisis de la competencia. En la tabla 9 se puede observar los rangos de precios que presentan los productos de las marcas con características similares a Revivus Vaq, estos precios se han tomado como referencia en el momento de fijar los precios. Es por ello, que hemos seguido un comportamiento competitivo adaptativo, observado las acciones de la competencia y actuando en función de estas. El precio se ha fijado por encima de nuestro principal competidor Infinidenim y sobre la media de los precios de la competencia industrial. No es un nivel de precios bajo, pero es el tradicional en la industria de moda sostenible.

Tabla 9. Precios de referencia de la competencia.

	Infinitdenim	Numon	Vaho	Nukak	Demano Barcelona	Ecoalf
Bolso	18 € - 40 €	62 €	44 € - 64 €	29€ - 89€	46,5 € - 59 €	73 € - 93€
Mochila	56 € - 64 €	68 €	49 € - 99 €	79€ - 99€	42 € - 68 €	103€ - 133€
Funda de ordenador	23 €	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las estrategias de fijación de precios, emplearemos discriminación en precios. Destacan las estrategias basadas en descuentos periódicos, aplicables en las rebajas de verano e invierno, no obstante, con el objetivo de combatir la compra impulsiva e incentivar las compras responsables, no se realizarán descuentos en la semana del *Black Friday*. Asimismo, se aplicará descuentos del 5% y personalización gratuita para aquellos usuarios que envíen su prenda de ropa vaquera para su posterior reelaboración en un complemento.

Para hacer los precios más atractivos a los consumidores trataremos de aplicar estrategias de precios psicológicos, fijando precios que terminen en cero, es decir, sin decimales y al tratarse de precios elevados, con excepción en los periodos de descuentos, pretendemos transmitir una imagen de calidad. Para poder aplicar dicha estrategia de precios será necesario llevar a cabo primero el método de precios aceptables, para poder conocer cuál sería el precio psicológico óptimo, es decir, el precio máximo y mínimo al que estarían dispuestos a comprar el producto. Es por eso que hasta que se cuente con los datos necesarios para poder realizar el método de precios aceptables los precios fijados no seguirán una estrategia de precios psicológicos.

Teniendo en cuenta lo mencionado en este apartado, debemos determinar el tipo de estrategia de precios a aplicar en la cartera de productos. Es por ello por lo que aplicaremos precios de descremación, se trata de una estrategia a largo plazo, en la que se fija inicialmente un precio más elevado para con el tiempo ir disminuyéndolo en función de las ventas. Se trata de una estrategia adecuada para un mercado segmentado y un producto innovador.

En cuanto a la decisión del método de fijación de precios cobra gran importancia al depender los ingresos del precio de cada producto. Por lo tanto, se ha decidido aplicar el método de coste más margen en los tres productos.

Como se observa en la tabla 10, para obtener los costes variables se ha realizado una estimación de los materiales necesario para la elaboración de cada producto y al igual que los costes fijos previstos a asumir. Es preciso destacar que los costes fijos se han repartido entre la cartera de productos. Una vez calculado el coste total de su elaboración lo hemos dividido entre el número de ventas mensuales previstas, en el caso de los bolsos se trataría de 34. Finalmente, se ha decidido obtener un margen del 60% del precio en el caso de los bolsos, del 50% en las mochilas y del 40% en las fundas de ordenador. Dicho margen será destinado tanto para cubrir costes de comunicación como para obtener el beneficio final. El precio desglosado de las mochilas y las fundas de ordenador portátil se encuentran en ANEXOS.

Tabla 10. Costes fijos, variables, totales, unitarios y precio de bolsos de Revivus Vaq.

BOLSOS			
Elemento del costo	Cantidad	Precio unidad	Coste mensual
Material Directo			
Proveedores vaqueros 2ª mano			
Prendas de segunda mano vaqueras	17	3,95 €	67,15 €
Hilo costura	4	1,17 €	4,67 €
Cajas <i>packaging</i>	30	0,99 €	29,70 €
COSTES VARIABLES			101,52 €
Mano de obra directa			
Sueldo de los artesanos	2	333,33 €	666,66 €
Costes indirectos de la fabricación			
Alquiler local	1	100,00 €	100,00 €
Luz	1	23,33 €	23,33 €
Agua	1	3,33 €	3,33 €
amortización de la máquina	1	0,46 €	0,46 €
Aceite para máquina de coser	0,1	2,30 €	0,23 €
COSTES FIJOS			794,01 €
Coste Total mensual			895,53 €
Coste unitario			26,34 €
Precio con 60% de margen			65,85 €
Precio Final			66 €

Fuente: elaboración propia

Es preciso destacar que, por simplicidad, se ha fijado un sueldo fijo para los dos empleados, pero dependerá del número de piezas confeccionadas y del tiempo necesario para ello.

8.3. Comunicación

La estrategia de comunicación se va a llevar a cabo para informar y persuadir al potencial cliente de la marca a adquirir los productos, transmitir nuestros valores, lograr una buena imagen de marca y así lograr el posicionamiento deseado. Para ello vamos a recurrir a acciones que forman parte del mix de comunicación y estrategias de marketing digital.

Entre las acciones que forman parte del mix de comunicación y que emplearemos en Revivus Vaq, encontramos: la venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y la publicidad.

Venta personal.

Su principal característica reside en la capacidad de comunicarse e interactuar de forma oral, tanto la empresa como el cliente. Al tratarse del punto de venta de un comercio electrónico la venta personal no se lleva a cabo en un establecimiento en concreto, no obstante, se realizará mediante la asistencia a ferias de productos. En dichos eventos, se venderán y se recibirán encargos. Es una gran oportunidad, debido al carácter personal que lo diferencia del formato online. Para llevar a cabo la actividad, las personas encargadas serán vendedores propios de la empresa.

Asimismo, para tratar de fortalecer la relación con los clientes llevaremos a cabo acciones de gestión de relaciones con el cliente, popularmente conocido por sus siglas en inglés CRM. Este será posible tras el consentimiento del cliente de contar con sus datos para una oferta más personalizada, mediante esta base de datos podremos gestionar los gustos de los clientes y adaptar los productos a ellos para tratar de incentivar la recompra.

Además, a través de la propia página web el cliente tendrá a su disponibilidad un *chatbot* para realizar consultas puntuales y en el caso de necesitar más información dispondrá de un número de atención personalizada.

Promoción de ventas.

También emplearemos promoción de ventas, un elemento de comunicación que tiene como objetivo general informar de la oferta de productos de la empresa e incentivar la demanda de estos a corto plazo. La promoción de ventas puede estar dirigida a cualquier agente comercial que pueda afectar en la decisión de compra del producto. No obstante, nos centraremos en la promoción de ventas llevadas a cabo por el fabricante, tanto al

consumidor como a personas con influencia sobre la decisión de compra del producto, es decir, prescriptores.

Las técnicas llevadas a cabo hacia el consumidor las diferenciamos en dos grupos, incentivos monetarios y no monetarios. El primer grupo de incentivos consistirá en la obtención de descuentos y cupones por la entrega de prendas de tejido vaquero de segunda mano. Existen dos formas de obtener un descuento por el envío. La primera opción, consiste en obtener un 20% de descuento por cada dos prendas elaboradas con tejido vaquero. A su vez, la segunda opción, se aplicaría si opta por enviar la prenda vaquera para su posterior elaboración de un complemento con el mismo obteniendo un 5% de descuento en el complemento deseado y personalización sin coste añadido. El código de descuento será enviado al usuario tras comprobar el estado de la prenda si cumple con los requisitos para ser empleada en posteriores creaciones.

En cuanto a los incentivos no monetarios, destacan los sorteos en redes sociales, principalmente en Instagram. Mediante una publicación en la cuenta de la marca deberán comentar la cuenta de un amigo, dar me gusta a la imagen y seguir a la cuenta. En dicha publicación se indicarán términos y condiciones para participar, además de indicar la fecha de anuncio del ganador del sorteo de una mochila de Revivus Vaq.

Finalmente, hacia los usuarios considerados prescriptores, la técnica empleada será el envío de muestras de producto para que expresen su opinión y recomienden su compra. Para ello contactaremos con *influencers* destacadas en redes sociales que traten temas de ecologismo, y se le propondrá una campaña de marketing de *influencers* para el próximo año.

Relaciones públicas.

Un elemento de comunicación del que hará uso Revivus Vaq consiste en relaciones públicas, componente esencial para establecer vínculos y mantenerlos, a través de actividades que mantenga o protejan la imagen de la empresa, favoreciendo las relaciones con el entorno. Entre las técnicas a emplear destacan las publicaciones de noticias en blogs, el envío de *newsletter*, la asistencia ferias y a eventos.

Se va a llevar a cabo publicaciones en blogs especializados en moda sostenible y en ecologismo. En estas publicaciones se busca concienciar de la necesidad de incorporar acciones que contribuyan a la mejora del medioambiente a través de la moda sostenible,

el reciclaje, especialmente en la industria textil y tratar de generar tráfico hacia la web de la empresa.

Para tratar de incentivar la suscripción de los potenciales clientes al envío de *newsletter*, por la suscripción obtendrán un 5% de descuento en su próxima compra. A través del envío de la *newsletter* recibirán una vez al mes noticias de interés relacionadas con la sostenibilidad y ofertas exclusivas.

Por otro lado, asistir a ferias de productos artesanales y ecológicos, es un punto de contacto entre la empresa y posibles consumidores. A través de esta actividad se facilita el diálogo entre ambos, permitiendo compartir inquietudes y resolver dudas acerca de los productos.

Adicionalmente, se asistirá a eventos relacionados con el cuidado del medioambiente que estén en relación con los valores de la empresa. Los eventos a los que se asistirá son recogidas de residuos en playas de la provincia de Alicante y charlas sobre dar una segunda vida a objetos antes de deshacerse de ellos.

Publicidad.

Según Keller y Kotler (2006): “*La publicidad puede ser una forma eficaz de diseminar mensajes, ya sea para crear una preferencia de marca o educar a las personas*”. Es por ello, por lo que se destinará gran parte del presupuesto en comunicación en acciones publicitarias especialmente en internet. Es preciso destacar que al tratarse de destinatario del mensaje los consumidores, el contenido del mensaje será publicidad de marca para incentivar la compra de los productos a través de un mensaje basado en la introducción de los productos y el recuerdo de marca a través de un tono emocional. Estas acciones se llevarán a cabo mediante estrategias de comunicación digital.

Las estrategias de marketing digital, en concreto de comunicación digital, cobran gran importancia debido a la sencillez que supone segmentar en base a nuestro público objetivo, fijar unos objetivos y valorar su rendimiento a través de métricas. Como bien afirman Kotler et al. (2016), “*el marketing 4.0 surge cuando lo offline conoce lo online, el estilo conoce la sustancia y las máquinas conocen lo humano*”, es decir, pone de manifiesto la necesidad de elaborar una estrategia omnicanal en la que al mismo tiempo coexistan acciones de marketing tradicional y digital. Una vez establecidos los objetivos estratégicos a seguir, se ha optado por emplear herramientas de medios pagados y propios.

Se ha optado por realizar campañas en medios pagados para poder controlar de forma eficiente la inversión en estos y analizar las métricas de los resultados posteriormente. El tipo de medios a emplear son *display*, SEM (*Search Engine Marketing*) y *social media ads*.

Las herramientas que vamos a emplear son *Google Ads* y *Meta for Business*. En el caso de *Google Ads* será empleado para realizar campañas publicitarias con imágenes en webs y para posicionarnos a través de anuncios de texto en buscadores. Los anuncios de imagen en formato *display* deberán aparecer en webs especializadas en sostenibilidad o en moda responsable, para ganar eficiencia y eficacia. La imagen empleada deberá llamar la atención del usuario que navega por la web en la que aparezca y debe tener una llamada de atención para lograr que haga clic en la imagen y aparezca en la web. En el caso de las acciones de marketing de buscadores (SEM) deberemos analizar cuáles son las palabras clave en las que debemos pujar, aquellas que presenten una mayor tasa de conversión; en nuestro caso, que destaquen por una mayor propensión a realizar una compra en la web.

Por otro lado, emplearemos la herramienta *Meta for Business* para realizar publicaciones pagadas en Facebook y en Instagram; se trata de las redes sociales donde más presencia hay de nuestro público objetivo.

Por lo tanto, deberemos segmentar en base a gustos e intereses, determinar la ubicación del anuncio, es decir en formato historia o publicación en el *feed*, así como el presupuesto a destinar y el calendario que seguiremos. Tras analizar la audiencia presente en estas redes sociales podremos segmentar para dirigirnos a mujeres de entre veinte a cincuenta años residentes en España con intereses en accesorios de moda sostenibles. Seguidamente deberemos fijar un calendario de publicaciones para implementarlas, éstas se llevarán a cabo en meses intercalados. Es preciso destacar que no se comporta de la misma forma el público de Instagram que de Facebook, por ello se realizarán publicaciones en formato *story* y *post* en Instagram, pero únicamente en formato *post* en Facebook.

En cuanto a los medios propios, se tratan de SEO (*Search Engine Optimization*) y *email marketing*. Para lograr posicionarnos de forma orgánica en los motores de búsqueda se ha recurrido al uso del SEO. Concretamente, se opta por el SEO *on-page* mediante el cual se tratará en todo momento de que nuestra página web se encuentre optimizada ofreciendo contenido relevante, seleccionando las palabras clave o *keywords* como bien podrían ser, por ejemplo, “Revivus Vaq”, “moda sostenible”, “reciclada”, “moda circular”, “*ecofriendly*”, “complementos”, “accesorios personalizados”, etc.

Respecto a las acciones de SEO *Off-page*, centrado en nuestro caso en la obtención de recomendaciones hacia nuestros productos en blogs de moda sostenible como sería en *Green and Trendy* y en revistas como *Luxiders*. Todas ellas tendrán como principal finalidad que nuestra página aparezca en las primeras posiciones en los motores de búsqueda.

A su vez, mensualmente se realizará el envío de la *newsletter*, herramienta empleada para realizar *email marketing*, para aquellos usuarios que hayan aceptado recibirla al suscribirse. Como se ha mencionado con anterioridad el objetivo es informar novedades, descuentos y compartir noticias de interés, para lograr mayor interacción con el usuario, generando confianza hacia los productos y fidelizar al cliente.

Cada herramienta se va a llevar a cabo para tratar de cumplir los objetivos fijados para la empresa. Es por ello por lo que, para establecer un calendario de implantación de dichas herramientas, se ha elaborado tres cronogramas diferentes, que se explican con detenimiento en el apartado 12.

8.4. Distribución

Continuaremos hablando de la cuarta “P” de marketing, la distribución (*Place*); para ello debemos planear el tipo de canal, logística, tipo de distribución y estrategias a llevar a cabo. La principal vía de distribución de la cartera de productos es mediante la tienda online de Revivus Vaq.

En primer lugar, el canal empleado para la distribución de la cartera de productos se trata de un canal directo, es decir, sin intermediarios. La propia empresa es la encargada de la producción, la comercialización y del punto de venta. Esta decisión proporciona mayor control sobre la mercancía y en los procesos necesarios a realizar hasta la llegada al cliente final.

En segundo lugar, se debe tomar decisiones sobre la logística a llevar a cabo, especialmente sobre el almacenaje, el transporte, la gestión de pedidos y stocks.

Como se ha mencionado en la descripción de la empresa se cuenta con un almacén en la localidad de Novelda en la provincia de Alicante, lugar donde se almacena las materias primas junto a los productos finales, además de llevar a cabo el proceso de elaboración de los complementos.

Cabe destacar, que al tratarse de una empresa pequeña de nueva creación se contratará un servicio de transporte especializado para la distribución de los pedidos y gestión en caso de devoluciones, como Correos y Correos Express. En cuanto a la gestión de pedidos y stocks se registran informáticamente para tener un control tanto de los *inputs* como de los *outputs*.

A través de la decisión de la estrategia de cobertura de mercado se busca abastecer el mercado objetivo de la empresa de forma correcta, en este caso a través de una distribución exclusiva, debido a que el producto solo se comercializa en la tienda propia. Esta decisión se ha tomado en base a las características de los consumidores, del tipo de producto y de su ciclo de vida, al tratarse de la fase de introducción es más recomendable este tipo de cobertura de mercados. Entre otros objetivos que se tratan de satisfacer se encuentra tener el mayor control posible en el proceso y optimizar costes.

Una vez definida la estrategia de cobertura de mercado, es más sencillo definir la estrategia de distribución a emplear. Se va a llevar a cabo una estrategia de venta online, concretamente, el punto de venta principal es la web de la empresa (www.revivusvaq.es).

Por consiguiente, tras la selección del producto se ejecutará al pago y tras el registro del pedido se procederá a la preparación del mismo para su posterior envío.

Para garantizar un buen servicio la página web debe estar actualizada y optimizada periódicamente. Para ello, se realizan comprobaciones periódicas para garantizar un tiempo de carga correcto y evitar cualquier tipo de incidencia que pueda surgir durante el proceso de compra.

Según un estudio realizado sobre el *ecommerce*, alrededor del 65% de los compradores online gasta en moda, debido a las ventajas que les aporta con respecto a las tiendas físicas, entre estas se encuentra la mayor comodidad, la garantía de devolución, la rapidez en el acto de compra y la tranquilidad de poder tomar decisiones desde el hogar (Martínez, 2017).

Con el paso de los años los consumidores han evolucionado del *showrooming*, ver en tienda y comprar online, al ROPO, ver online y comprar en tienda a finalmente realizar estas dos acciones online. Por esta razón el sitio web de la empresa debe tener un diseño *responsive*, para que se adapte a todos los dispositivos inteligentes, tanto a teléfonos móviles, *tablets* y ordenadores.

Asimismo, para tratar de aumentar el contacto con el cliente y de ofrecerles la oportunidad de la compra en físico del producto, además de poder comprobar la calidad de este, se asistirá en el primer año a cuatro ferias artesanales. El calendario de ferias a las que asistiremos es:

- Junio: El lago, mercado alternativo urbano Reciclaje de Cartagena
- Diciembre: feria de artesanía de navidad de Valencia
- Marzo: Palo Alto Market Fest Barcelona
- Mayo: Palo Market Fest Valencia

Entre las ventajas y beneficios que ofrecen estos eventos se encuentra la interacción con otros emprendedores, la concentración del público objetivo en un lugar concreto, la comunicación con el cliente y conocer el grado de satisfacción de los clientes con los productos.

9. INDICADORES DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Los indicadores para la medición y control de los resultados mencionados en este apartado serán utilizados en el momento en el que obtengamos la información necesaria para poder valorar la situación futura de nuestra empresa. Cobra gran importancia este apartado para poder detectar comportamientos no deseados y establecer acciones correctoras.

Para estudiar los resultados de la estrategia de marketing digital emplearemos distintos KPIs (*Key Performance Indicators*) también conocido como indicador clave de rendimiento. Los resultados de estos indicadores serán utilizados para las mejoras de las campañas de marketing digital y del rendimiento de la web. Es preciso destacar que para el estudio de estas métricas utilizaremos principalmente *Google Analytics* y *Meta for business*.

Los KPIs utilizados para conocer el rendimiento de las ventas son los niveles de facturación y la satisfacción del cliente. Para conocer los niveles de facturación, deberemos analizar las cuentas anuales al final del año. Por otro lado, para conocer el nivel de satisfacción con la venta, deberemos estudiar los resultados de las encuestas de satisfacción enviadas al cliente una semana después de recibir el pedido.

En cuanto a los KPIs empleados para conocer el rendimiento de las redes sociales y de los anuncios de *social media* contratados, se trata de las impresiones, tasa de conversión y el CPC coste por clic.

Las impresiones de las publicaciones pagadas y de las orgánicas nos aportan información sobre las veces que apareció nuestro anuncio y publicación en el *feed* o muro de la gente (Clarke, 2021).

En cuanto a la tasa de conversión, nos indicará las veces que tras publicar y hacer una llamada de atención a los usuarios para que accedan al enlace, realizan la acción. Este se obtiene dividiendo el número de conversiones entre las interacciones con el anuncio. A su vez, es interesante conocerla media del coste por clic (CPC) obtenido en las publicaciones pagadas tanto en Facebook como en Instagram.

Los indicadores que debemos consultar con respecto a las campañas de email marketing son la tasa de apertura del correo, es decir si es abierto por el destinatario, la tasa de rebote, número de veces que no ha sido entregado de forma satisfactoria y la tasa de clics, para conocer si el diseño del email está siendo efectivo.

Por otro lado, deberemos estudiar los indicadores de rendimientos de nuestro *ecommerce*, estos serán el tiempo de permanencia en la web, tasa de abandono y *ticket* medio.

Es interesante conocer el tiempo medio de permanencia en la web por parte de los usuarios, así como el tiempo invertido en cada producto o apartado de la web, debido que a mayor tiempo más posibilidades de conversión hay (Redacción Dlega Online, 2020). También estudiaremos a qué hora se producen el mayor número de ventas, así como el día de la semana que más se producen.

Otro de los indicadores a tener en cuenta, se trata de la tasa de abandono de carrito, consiste en las visitas que había en un periodo de tiempo que han añadido algo al carrito, pero finalmente cancelan y abandonan la web. Si se trata de una tasa elevada deberemos tomar acciones correctoras que consigan retener al potencial cliente o mejorar el rendimiento de la web.

Además, debemos tener en cuenta el *ticket* medio de los clientes en la web, así como la cantidad monetaria, el número y el tipo de artículos adquiridos.

El estudio de los indicadores mencionados en este apartado debe ir acompañado del análisis de los informes de fuentes de tráfico para poder conocer la procedencia de las visitas hacia nuestra web y así poder determinar donde debemos destinar mayores esfuerzos de comunicación e inversión

No debemos olvidar analizar los informes de audiencia tanto de nuestras redes sociales como de la web, debido que esto nos permitirá conocer si la orientación al público objetivo que estábamos realizando está siendo correcta o por el contrario es necesario un cambio.

10. INFORMACIÓN FINANCIERA

10.1. Plan financiero

El subsiguiente plan financiero va a ser realizado a partir de los presupuestos de los ingresos y gastos que prevemos tendrá nuestra empresa. Durante el primer año, vamos a desglosar estos gastos e ingresos mensualmente, para poder observar de dónde proviene el total anual final.

Ingresos y cobros

Los ingresos de nuestra empresa vienen determinados por las ventas de los tres productos. Para determinar los ingresos del primer año se ha realizado una previsión de ventas de cada producto, desglosando entre producto base, personalizado y reelaborado debido a su diferente precio. En la tabla 11, observamos la estimación de ingresos mensuales que pretendemos obtener.

El primer año prevemos una media mensual de 83 pedidos, siendo el producto más demandado los bolsos con 34 pedidos mensuales de los cuales 15 personalizados, asumiendo un coste adicional de 2 € por producto personalizado. Las mochilas y fundas de ordenador, prevemos un comportamiento semejante en unidades demandadas, pero difiriendo en la elección de producto base (sin personalizar ni reelaborar) o personalizados, siendo esta última opción más popular en las fundas de ordenador.

Tabla 11. Estimación de ingresos mensuales.

Ingresos mensuales			
Ventas	Producto Base	Personalizados	Reelaborados
Bolso (precio €)	66,00 €	68,00 €	62,86 €
Pedidos (uds.)	6	15	13
Mochila (precio €)	77,00 €	79,00 €	73,33 €
Pedidos (uds.)	16	5	3
Funda de ordenador (precio €)	57,00 €	59,00 €	54,29 €
Pedidos (uds.)	7	14	4
Total por producto	2.027,00 €	2.241,00 €	1.254,29 €
TOTAL			5.522,29 €

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la tabla 12, observamos las estimaciones de ingresos mensuales desglosado en todos los meses del año. Como podemos observar, el mes con menores ventas se trataría de junio, esto es debido a que se trata del primer mes de actuación, por

lo tanto, se esperan menores pedidos. Por otro lado, los meses con más pedidos serán diciembre y abril, mayo. La mayor cifra se observa en diciembre debido a la campaña de navidad y de los mayores esfuerzos dedicados a la comunicación en estas fechas, en cuanto a abril y mayo son los últimos meses antes de cumplir un año desde la creación de la empresa es por ello por lo que se estima que seremos más conocidos y, por tanto, recibiremos mayor número de pedidos mensuales.

Tabla 12. Estimación de ingresos generales 1er año.

	Ingresos generales 1er año
	Ventas
Junio	3.719,36 €
Julio	3.862,00 €
Agosto	3.990,08 €
Septiembre	5.624,95 €
Octubre	5.501,72 €
Noviembre	4.531,94 €
Diciembre	7.323,36 €
Enero	6.419,82 €
Febrero	5.445,20 €
Marzo	5.341,10 €
Abril	7.051,34 €
Mayo	7.051,34 €
TOTAL	65.862,20 €

Fuente: elaboración propia

Gastos y pagos

En cuanto a los costes de nuestra empresa, se han separado en costes de constitución, de comunicación, de marketing digital y otros costes.

Los costes de constitución de la empresa están compuestos por lo necesario a pagar para poder crear una sociedad limitada, estos costes son el certificado de denominación social, el pago a la notaría y al registro mercantil, además de registrar la marca en la EUIPO y finalmente el coste de crear una web para el *ecommerce*. Todo ello suma una cantidad de 3.237€. (Véase tabla 13)

Tabla 13. Costes de constitución.

COSTE CONSTITUCIÓN EMPRESA	
Certificado negativo de denominación social	17,00 €
Notaría	180,00 €
Registro Mercantil	90,00 €
	287,00 €
Registro marca	
Registro EUIPO	850,00 €
Creación <i>ecommerce</i>	
Creación web	2.100,00 €
TOTAL	3.237,00 €

Fuente: elaboración propia

A su vez, los costes de comunicación y marketing digital a asumir están compuestos por la asistencia a ferias de productos, mantenimiento de la web, atención al cliente mediante *chatbot*, campañas de social media a través de *Meta for business*, campañas SEO y SEM, *display* y *email marketing*. Todo ello suma una cantidad de 9.324 € que se deberá pagar a lo largo del año. (Véase tabla 14)

Tabla 14. Costes de comunicación y marketing digital.

COSTES COMUNICACIÓN Y MARKETING DIGITAL	
Mantenimiento web	1.320,00 €
Asistencia a ferias	500,00 €
Atención al cliente	204,00 €
<i>Meta for business</i>	3.000,00 €
SEO	1.000,00 €
Campañas <i>display</i>	1.200,00 €
SEM	1.800,00 €
<i>Email Marketing</i>	300,00 €
TOTAL	9.324,00 €

Fuente: elaboración propia

Asimismo, también debemos asumir los costes de mano de obra, de alquiler del local, electricidad y agua entre otros gastos, que se han asignado a los productos anteriormente para realizar el método de fijación de precios de coste más margen, estos costes suman 2.382,04 €/mes.

Por último, adjuntamos en la tabla 15 los costes generales a asumir a lo largo del primer año, se ha dividido entre costes variables y fijos. Los costes variables varían en función

del número de prendas elaboradas ese mes y del número de materiales necesarios para ello, cabe destacar que el primer mes también asumiremos los costes de constitución como costes variables. Finalmente, el coste variable asciende a 6.599 € anuales.

Los costes fijos están compuestos por los costes de comunicación y marketing y los otros costes fijos mencionados anteriormente (agua, luz, alquiler, sueldos...), siendo la estimación de coste fijo final de 37.908,48 €. Finalmente, los costes totales ascienden a 44.507,68€ anuales.

Tabla 15. Estimación de costes generales 1er año.

	COSTES GENERALES 1ER AÑO		
	Variables	Fijos	Total
Junio	3.427 €	3.159,04 €	6.586,22 €
Julio	198 €	3.159,04 €	3.357,13 €
Agosto	202,89 €	3.159,04 €	3.361,93 €
Septiembre	284,07 €	3.159,04 €	3.443,11 €
Octubre	285,33 €	3.159,04 €	3.444,37 €
Noviembre	232,25 €	3.159,04 €	3.391,29 €
Diciembre	368,07 €	3.159,04 €	3.527,11 €
Enero	328,25 €	3.159,04 €	3.487,29 €
Febrero	269,11 €	3.159,04 €	3.428,15 €
Marzo	277,74 €	3.159,04 €	3.436,78 €
Abril	363,12 €	3.159,04 €	3.522,16 €
Mayo	363,12 €	3.159,04 €	3.522,16 €
TOTAL	6.599 €	37.908,48 €	44.507,68 €

Fuente: elaboración propia

10.2. Resultado del ejercicio según escenarios

Llegados a este punto, vamos a expresar los ingresos, los gastos y el resultado del ejercicio para tres posibles escenarios: realista, optimista y pesimista. Estos supuestos varían dependiendo de los cambios en ingresos y gastos de las cuentas según la situación en la que se encuentre Revivus Vaq.

Cabe destacar que los escenarios se han planteado bajo estimaciones del primer, segundo y tercer año, por ello para más información del segundo año se han adjuntado las tablas de ingresos y costes en ANEXOS.

La primera estimación de escenario se trataría del realista (véase tabla 16), el cálculo de ingresos y costes del primer año han sido extraídos de los datos mencionados anteriormente. El número de ventas al finalizar el primer año prevemos que ascienda a 989 pedidos anuales, siendo los bolsos el producto con mayores ventas. Como observamos se estima resultados económicos positivos los tres años, siendo este el presupuesto inicial del siguiente año.

Tabla 16. Escenario realista.

	SUPUESTO REALISTA				
	Ingresos	Gastos	Beneficio	Presupuesto	
				Inicial	Final
Primer año	65.862,20 €	44.507,68 €	21.354,52 €	.	21.354,52 €
Segundo año	93.906 €	53.430,24 €	40.476,05 €	21.354,52 €	40.476,05 €
Tercer año	131.468,40 €	63.871,49 €	67.596,91 €	40.476,05 €	67.596,91 €

Fuente: elaboración propia

Seguimos con el supuesto pesimista, en este escenario los resultados se encuentran por debajo de los obtenidos con el supuesto realista. Como podemos observar en la tabla 17, los ingresos de todos los años están por debajo de los gastos y por lo tanto el resultado final supone pérdidas. Esto es debido a recibir pocos pedidos anualmente y a unos costes fijos muy elevados para un nivel bajo de producción.

Tabla 17. Escenario pesimista.

	SUPUESTO PESIMISTA				
	Ingresos	Gastos	Beneficio	Presupuesto final	
				Inicial	Final
Primer año	46.768,10 €	50.789,00 €	4.020,90 €	.	4.020,90 €
Segundo año	50.890 €	56.650,00 €	5.760,00 €	4.020,90 €	5.760,00 €
Tercer año	55.689,00 €	61.785,00 €	6.096,00 €	5.760,00 €	6.096,00 €

Fuente: elaboración propia

Por último, el escenario optimista (véase tabla 18), los gastos son los mismos que el escenario realista, es decir, no aumentan con un mayor nivel de producción, como ocurre con los ingresos que aumentarían favorablemente, llegando a obtener en el tercer año un resultado de 106.808,51 €.

Tabla 18. Escenario Optimista.

	SUPUESTO OPTIMISTA				
	Ingresos	Gastos	Beneficio	Presupuesto final	
				Inicial	Final
Primer año	80.862,00 €	44.507,68 €	36.354,32 €	.	36.354,32 €
Segundo año	130.897,00 €	53.430,24 €	77.466,76 €	36.354,32 €	77.466,76 €
Tercer año	170.680,00 €	63.871,49 €	106.808,51 €	77.466,76 €	106.808,51 €

Fuente: elaboración propia

11. PLAN DE MEDICIÓN ROI

Nos permitirá saber si las inversiones que realizamos en las estrategias de marketing son rentables o, por el contrario, no estamos obteniendo la rentabilidad esperada. En este último caso, deberemos analizar más indicadores para la corrección de desviaciones y así encaminar de forma adecuada las estrategias.

El ROI, es un indicador que nos permite conocer el retorno sobre la inversión en marketing para determinar si el gasto realizado ha sido eficiente. Para realizar el cálculo de este indicador debemos conocer los ingresos obtenidos en un año y la inversión realizada en marketing. Es por ello, que este cálculo no se podrá realizar hasta que se cumpla un año del inicio empresarial. Por esta razón, el cálculo se va a realizar con las estimaciones mencionadas anteriormente en el plan financiero. La fórmula del ROI es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión en Marketing}}{\text{Inversión en Marketing}}$$

Debemos estudiar cuales son los componentes de la inversión en marketing y cuál es la suma total. En nuestra empresa tenemos una inversión en estrategias de marketing de 11.420 €. Si desglosamos esta inversión obtendremos la cantidad final:

- Creación *ecommerce*: 2.100 €
- Mantenimiento de la web: 1.320 €
- Asistencia a ferias: 500 €
- Atención al cliente: 204 €
- Campañas *Social Media*: 3.000 €
- Campañas SEO: 1.000 €
- Campañas SEM: 1.800 €
- Campañas *Display*: 1.200 €
- *Email Marketing*: 300 €

Estas inversiones en marketing nos aportarán beneficios, es por eso por lo que prevemos que, impulsado por estas, obtendremos unos ingresos finales de 65.862,20 € que provienen de la venta de productos. Y a partir de estos datos calcularemos el ROI:

$$\text{ROI} = \frac{(65.862,20 - 11.420)}{11.420} = 4,7673$$

Por lo tanto, podremos concluir que estamos ganando el 4,77 € por cada 1 € invertido en estrategias de marketing.

12. CRONOGRAMAS

Según Quiroa (2020) un cronograma es: “*es una herramienta gráfica que presenta un detalle de las actividades que se deben desarrollar en los tiempos establecidos, al momento que se emprende un proyecto*”. Es por ello, por lo que hemos planteado tres cronogramas diferentes, vinculados con un objetivo en concreto y diversas estrategias.

El primer cronograma está vinculado al objetivo “*Incrementar la rentabilidad de la empresa un 40% en los próximos dos años*”, para ello se hará uso de la estrategia de obtención de ventaja competitiva y de marketing digital, a través de acciones como crear una página web, mantenimiento de la web, campañas SEO, SEM y *display*.

El calendario marcado para las acciones relacionadas con la web es: un mes antes de la puesta en marcha de la empresa y el primer mes crear la web, además de realizar acciones de mantenimiento de la web una vez cada dos meses. En el caso de las campañas de SEO se llevarán a cabo todos los meses y las de SEM en los meses donde se prevé más demanda, es decir, en verano, de noviembre a enero por navidad y abril y mayo por ser primavera, época del año donde las tendencias vaqueras más éxito tienen. Finalmente, los anuncios *display* se realizarán al inicio del proyecto, en la campaña de vuelta a las clases, navidad y en primavera. El presupuesto final del cronograma asciende a 7.420 €.

Tabla X. Cronograma 1.

Objetivo: Incrementar la rentabilidad de la empresa un 40% en los próximos dos años														
Estrategias: Obtención de la ventaja competitiva, marketing digital														
Acción	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Presupuesto	Resultado
Creación Web	■												2.100 €	-
Mantenimiento web		■		■		■		■		■		■	1.320 €	-
SEO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1.000 €	-
SEM		■	■			■	■	■				■	1.800 €	-
<i>Display</i>	■	■		■			■	■				■	1.200 €	-
TOTAL													7.420 €	

Fuente: elaboración propia

El segundo cronograma está compuesto por el objetivo “*Incrementar la cuota de mercado con respecto al primer año un 30% en los dos años siguientes desde la puesta en marcha del proyecto*”. En cuanto a las estrategias destinadas para su cumplimiento destacamos las de segmentación, posicionamiento y marketing digital. Para ello

recurriremos a acciones de *Social Media* en meses intercalados, se asistirá a cuatro ferias de productos en junio, diciembre, marzo y mayo y finalmente la opción de reelaboración de producto también contribuye a incrementar la cuota de mercado. Finalmente, el presupuesto final destinado al segundo cronograma asciende a 3.700€.

Tabla X. Cronograma 2.

Objetivo: Incrementar la cuota de mercado con respecto al primer año un 30% en los dos años siguientes desde la puesta en marcha del proyecto.														
Estrategias: Segmentación y posicionamiento, marketing digital														
Acción	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Presupuesto	Resultado
Social Media	■		■		■		■		■		■		3.000 €	-
Ferias de productos	■						■			■		■	500 €	-
Reelaboración producto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	200 €	-
TOTAL													3.700 €	

Fuente: elaboración propia

El tercer cronograma trata de contribuir al cumplimiento del objetivo “*Incrementar la fidelización del cliente un 25% en los dos años siguientes desde la puesta en marcha del proyecto*”. Para ello se recurre a la estrategia de personalización y de marketing digital. Las acciones que se llevan a cabo todo el año son *email marketing*, personalización de producto y a partir del segundo mes estará implementado el servicio de atención al cliente mediante *chatbot*. A su vez, destacan los descuentos en las temporadas de rebajas y en mayo de 2023, para celebrar un año desde la creación de la empresa se realizará un sorteo en Instagram de una mochila de la marca, siendo el coste el precio del producto. Finalmente, el coste total asciende a 663 €.

Tabla X. Cronograma 3.

Objetivo: Incrementar la fidelización del cliente un 25% en los dos años siguientes desde la puesta en marcha del proyecto.														
Estrategias: Personalización, marketing digital														
Acción	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	Presupuesto	Resultado
Email marketing													300 €	-
Personalización producto													82 €	-
Descuentos													0 €	-
Atención al cliente													204 €	-
Sorteo en Redes Sociales													77 €	-
TOTAL												663 €		

Fuente: elaboración propia

13. CONCLUSIÓN

Este plan de marketing ha sido realizado para la empresa Revivus Vaq, para determinar que acciones se debe llevar a cabo para la puesta en marcha de la empresa y crecer económicamente. Llegado a este punto se han extraído las siguientes conclusiones:

En cuanto al análisis externo, concretamente el macroentorno, en los últimos dos años, se ha visto influenciado por los efectos provocados por la crisis económica sanitaria de la COVID-19. A partir de ese análisis hemos conocido el estado del entorno en el encontramos. Por otro lado, centrándonos en el mercado, los consumidores y la competencia, comprendimos que dentro de la industria de la moda sostenible el número de competidores es menor que si nos dirigimos a los consumidores de la industria textil tradicional. No obstante, se trata de un mercado en crecimiento y no debemos confiarnos con respecto a la competencia.

Mediante este análisis hemos identificado amenazas y oportunidades a las que debemos hacer frente. Las principales amenazas se tratan de factores del entorno que no contribuyen en la decisión de crear una empresa actualmente. Por otro lado, las principales oportunidades se centran en la aceptación y demanda de los consumidores por productos sostenibles.

A través del análisis interno identificamos una serie de fortalezas de las que nos podríamos beneficiar y amenazas que debemos vigilar. La principal fortaleza es que ofrecemos un producto sostenible elaborado con prendas recicladas y permite la personalización de este, por lo tanto, un producto único y exclusivo. En cuanto a las amenazas, estarían relacionadas con ser una empresa pequeña nueva con capital limitado.

Con la intención de establecer un camino a seguir y un periodo concreto, se fijaron tres objetivos estratégicos basado en la rentabilidad, cuota de mercado y fidelización de clientes en un rango temporal de dos años. Para lograrlos, se han creado estrategias, planes de acción de marketing y un plan financiero basado en estimaciones.

El plan de acción de marketing está compuesto por acciones desarrolladas de producto, precios, comunicación y distribución orientadas al éxito de la empresa y de la gestión de recursos eficientes. Para su seguimiento se han planteado tres cronogramas con acciones destinadas a contribuir en el cumplimiento de los objetivos.

Tras finalizar el periodo y llevados a cabo todas las estrategias, deberemos analizar a través de los indicadores especificados, si se ha cumplido estos objetivos o por el

contrario es necesario aplicar medidas correctoras. Adicionalmente, se ha elaborado un plan financiero, en el que se ha planteado un escenario realista, pesimista y optimista para valorar como sería la situación de la empresa en cada escenario.

Finalmente, podemos concluir que con este plan de marketing se busca la entrada y mantenimiento en el mercado de Revivus Vaq con un producto innovador, basado en el reciclaje y en la moda sostenible contribuyendo al medioambiente.

14. REFERENCIAS

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall.
- Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). (2020, julio). *Guía sobre el uso de las cookies*. <https://www.aepd.es/sites/default/files/2020-07/guia-cookies.pdf>
- Agencia Estatal. Boletín Oficial del Estado (BOE). (1996, 17 enero). *BOE.es - Ley de Ordenación del Comercio Minorista*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072>
- Agencia Estatal. Boletín Oficial del Estado (BOE). (2018, 6 diciembre). *BOE.es - Ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>
- Banco de España. (2021, mayo). *Informe Anual 2020*. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf
- Blackwell, R. D., Miniard, P.W. & Engel, J. F. (2003). *Comportamiento del Consumidor*. México, D.F.: Thomson Learning.
- Cámara de comercio de España. (s. f.). *Programa de apoyo empresarial a las mujeres-PAEM*. Recuperado 24 de marzo de 2022, de <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/apoyo-empresarial-las-mujeres-paem>
- Caorsi, L. (2022, 9 marzo). *Ropa inteligente deportiva. . . y más allá del deporte: los ejemplos más destacados*. Consumer Eroski. <https://www.consumer.es/sociedad-consumo/ropa-inteligente-ejemplos>
- Cerdá, E. y Khalilova, A. (2016). Economía circular. *Economía Industrial*, (401), 11-20.
- Certifications Control Union. (2022). *GOTS - Estándar textil orgánico global*. Recuperado 23 de abril de 2022, de <https://certifications.controlunion.com/es/certification-programs/certification-programs/gots-estandar-textil-organico-global>
- Clarke, T. (2021, 27 abril). *18 KPIs de redes sociales a los que necesitas darle seguimiento para medir el éxito*. Social Media Marketing & Management Dashboard. <https://blog.hootsuite.com/es/kpis-de-redes-sociales/>
- Dallo, E. (2022, 11 febrero). *El desierto de Atacama, el mayor vertedero de ropa del mundo*. *elconfidencial.com*. <https://www.elconfidencial.com>

- Diago, S. M. D. V. (2021, 24 noviembre). Bruselas reclama a España una política fiscal «prudente» tras analizar los Presupuestos. *Economía Digital*. <https://www.economiadigital.es>
- E, P. (2022, 17 febrero). La deuda pública cierra 2021 en el 118,7% del PIB, por debajo del objetivo del Gobierno. *El País*. <https://elpais.com>
- Ecocert. (2022a). *Global Recycled Standard (GRS) | Ecocert*. Recuperado 23 de abril de 2022, de <https://www.ecocert.com/es/detaile-de-certification/Textiles-reciclados-grs>
- Ecocert. (2022b). *Recycled Claim Standard (RCS) Textile | Ecocert*. Recuperado 23 de abril de 2022, de <https://www.ecocert.com/es/detaile-de-certification/textiles-reciclados-crs>
- elEconomista.es. (2019, 24 octubre). La industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo: confeccionar unos vaqueros son 7.500 litros de agua. *elEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es>
- elEconomista.es. (2021a, enero 29). Caída histórica del PIB por el covid: la economía española se hundió un 11% en 2020 pero alargó la recuperación a final de año. *elEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es>
- elEconomista.es. (2021b, septiembre 6). No todo es gasto: el BdE explica por qué la deuda pública se disparó en España casi el doble que en Europa. *elEconomista.es*. Recuperado 31 de marzo de 2022, de <https://www.eleconomista.es>
- Ellen MacArthur Foundation (EMF) y Circular Fibres Initiative (2017). *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. EMF. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy-Full-Report-Updated-1-12-17.pdf>
- Enel X. (2021, 6 octubre). *Cómo la economía circular está cambiando la industria de la moda*. <https://corporate.enelx.com/es/stories/2021/10/circular-economy-fashion-industry#:~:text=La%20moda%20circular%20es%20aquella,de%20desechos%20y%20de%20emisiones>.
- Epdata & INE. (2021). *Evolución del PIB de España* [Gráfico]. Epdata. <https://www.epdata.es/economia-espanola-moderada-crecimiento-25/1bea8b88-5369-46ac-adb5-249582193b79>
- Estévez, R. (2013, 18 marzo). *Eco inteligencia*. Eco inteligencia. <https://www.ecointeligencia.com/2013/03/movimiento->

- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022, febrero). *Índice de precios de consumo. Base 2021 - Febrero 2022* [Conjunto de datos]. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607
- INE & Statista. (2022, 6 enero). *Tasa de desempleo en España del primer trimestre de 2006 al primer trimestre de 2022* [Gráfico]. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/474896/tasa-de-paro-en-espana/>
- INE. (2022, marzo). *Indicador adelantado IPC-IPCA*. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0322.pdf>
- INE. (s. f.). *Cifras de Población, Sexo, Total, Total Nacional 1971–2021* [Gráfico]. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31304>
- Infoautónomos. (2022, 31 enero). *Cuota de autónomos 2022*. <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/cuota-de-autonomos-cuanto-se-paga/>
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing, décimo segunda edición* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P (2001). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.^a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. LID.
- La inestabilidad política, un lastre para la economía española. (2019, 3 agosto). *El Mundo*. <https://www.elmundo.es>
- Luis, N. (2022, 23 febrero). Las tendencias en vaqueros (y prendas denim) que triunfarán en primavera 2022. *Vogue España*. Recuperado 6 de abril de 2022, de <https://www.vogue.es>
- Martínez Caballero, E & Vázquez Cascos, A. I. (2006). *Marketing de la moda*. Pirámide.
- Martínez, E. (2021, 14 octubre). *Los 12 arquetipos de personalidad de Carl Jung*. PsicoActiva. <https://www.p psicoactiva.com/blog/los-arquetipos-de-jung/>
- Martínez, G. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. ESIC Editorial.

- Modaes.es, Cityc, & Moddo. (2021). *Informe económico de la moda en España 2021*.
https://edicionessibila.com/wp-content/uploads/2021/11/pdf_informe_economico_2021.pdf
- Molano, E. J. (2018, 28 febrero). Una empresa valenciana fabricará los Levi's de forma sostenible a nivel mundial. *Las Provincias*. <https://www.lasprovincias.es>
- Mollá, D., Berenguer, C., Gomez, B., y Quintanilla, P. (2006). *Comportamiento del Consumidor*. España: UOC.
- Moran, M. (2020a, junio 17). *Agua y saneamiento*. Naciones Unidas. Recuperado 2 de abril de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/water-and-sanitation/>
- Moran, M. (2020b, junio 17). *Cambio climático*. Naciones Unidas. Recuperado 2 de abril de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>
- Naciones Unidas. (2017, 13 noviembre). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Recuperado 29 de marzo de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Navarro, G. M. (2016). La tendencia Slow fashion y el comportamiento del consumidor: un enfoque exploratorio. *Fashion on the move: rethinking design*, 211-218.
- NeoAttack. (2020, 27 agosto). *¿Qué es el ROPO (Research Online Purchase Offline)?* Recuperado 31 de marzo de 2022, de <https://neoattack.com/neowiki/ropo/>
- OEKO-TEX® Service GmbH. (2022). *STANDARD 100 by OEKO-TEX®*. OEKO-TEX®. Recuperado 23 de abril de 2022, de <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/standard-100-by-oeko-tex>
- Olazábal, V. M. (2018, 24 abril). Cinco años del derrumbe del Rana Plaza: logros y cuentas pendientes en la industria textil de Bangladesh. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es>
- Oney. (2020, marzo). *Estudio "Consumo sostenible"*. https://www.oney.es/wp-content/uploads/2021/05/Estudio_Consumo_Sostenible_Oney.pdf
- Parlamento Europeo. (2020, 29 diciembre). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio->

ambiente#: %7E:text=Seg%C3%BAAn%20las%20estimaciones%2C%20la%20pr
oducci%C3%B3n,que%20acaban%20en%20los%20oc%C3%A9anos.

- Porter, M. E. (2014). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed.). México D.F, Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.net/es/ereader/ualicante/114080?page=1>
- Quiroa, M. (2020, 27 agosto). *Cronograma*. Economipedia. Recuperado 22 de abril de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/cronograma.html>
- Rao, V. R. & Steckel, J. H. (1998). *Analysis for strategic marketing*. Addison Wesley.
- Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles. *Boletín Oficial del Estado*, 170, de 17 de junio de 1987.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/1987/06/05/928/con>
- Redacción Dlega Online. (2020, 20 abril). *Cómo mejorar el tiempo de permanencia en tu web*. Dlega Online. <https://dlegaonline.es/como-mejorar-el-tiempo-de-permanencia-en-tu-web/>
- Reman. (s. f.). *Principios-remanufactura*.
<https://www.remanufacturing.fr/es/paginas/principios-remanufactura.html>
- Ries, A. y Trout, J. (1981), *Positioning: The Battle for Your Mind*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Ruiz, E., & Parreño, J. (2015). *Dirección de Marketing: Variables comerciales* (2.a ed.). Club Universitario.
- Santana, L. (2021, 22 abril). Estas son las prendas con mayor impacto ambiental. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/>
- Santesmases Mestre, M. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide, Madrid.
- Tabales, J. M. N., del Amor Collado, E., & Carmona, F. J. R. (2021). Economía circular en la industria de la moda: pilares básicos del modelo. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 162-176.

15. ANEXOS

Tabla 19. Costes fijos, variables, totales, unitarios y precio de mochilas de Revivus Vaq

MOCHILAS			
Elemento del costo	Cantidad	Precio unidad	Coste mensual
Material Directo			
Proveedores vaqueros 2ª mano			
Prendas de segunda mano vaqueras	24	3,95 €	94,80 €
Hilo costura	4	1,17 €	4,67 €
Cajas <i>packaging</i>	20	0,99 €	19,80 €
COSTES VARIABLES			119,27 €
Mano de obra directa			
Sueldo de los artesanos	2	333,33 €	666,66 €
Costes indirectos de la fabricación			
Alquiler local	1	100,00 €	100,00 €
Luz	1	23,33 €	23,33 €
Agua	1	3,33 €	3,33 €
Amortización de la máquina	1	0,46 €	0,46 €
Aceite para máquina de coser	0,1	2,30 €	0,23 €
COSTES FIJOS			794,01 €
COSTE TOTAL MENSUAL			913,28 €
Coste unitario			38,05 €
Precio con 50% de margen			76,11 €
Precio Final			77 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Costes fijos, variables, totales, unitarios y precio de fundas de ordenador de Revivus Vaq

FUNDAS DE ORDENADOR			
Elemento del costo	Cantidad	Precio unidad	Coste mensual
Material Directo			
Proveedores vaqueros 2ª mano			
Prendas de segunda mano vaqueras	7	3,95 €	27,65 €
Hilo costura	4	1,17 €	4,67 €
Cajas <i>packaging</i>	23	0,99 €	22,77 €
COSTES VARIABLES			55,09 €
Mano de obra directa			
Sueldo de los artesanos	2	333,33 €	666,66 €
Costes indirectos de la fabricación			
Alquiler local	1	100,00 €	100,00 €
Luz	1	23,33 €	23,33 €
Agua	1	3,33 €	3,33 €
Amortización de la máquina	1	0,46 €	0,46 €
Aceite para máquina de coser	0,1	2,30 €	0,23 €
COSTES FIJOS			794,01 €
COSTE TOTAL MENSUAL			849,10 €
Coste unitario			33,96 €
Precio con 40% de margen			56,61 €
Precio Final			57 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Ingresos mensuales segundo año.

Ingresos mensuales 2º año			
Ventas	Producto base	Personalizados	Reelaborados
Bolso (precio en €)	66,00 €	68,00 €	62,86 €
Pedidos (uds.)	6	23	16
Mochila (precio en €)	77,00 €	79,00 €	73,33 €
Pedidos (uds.)	19	10	5
Funda de ordenador (precio en €)	57,00 €	59,00 €	54,29 €
Pedidos (uds.)	21	14	4
Total de productos	3.056,00 €	3.180,00 €	1.589,52 €
TOTAL			7.825,52 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Ingresos generales 2º año.

	Ingresos generales 2º año	
	Ventas	
Junio		7.825,52 €
Julio		7.825,52 €
Agosto		7.825,52 €
Septiembre		7.825,52 €
Octubre		7.825,52 €
Noviembre		7.825,52 €
Diciembre		7.825,52 €
Enero		7.825,52 €
Febrero		7.825,52 €
Marzo		7.825,52 €
Abril		7.825,52 €
Mayo		7.825,52 €
TOTAL		93.906,29 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Costes generales 2º año.

	Costes generales 2º año		
	Variables	Fijos	Total
Junio	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Julio	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Agosto	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Septiembre	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Octubre	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Noviembre	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Diciembre	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Enero	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Febrero	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Marzo	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Abril	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
Mayo	393,48 €	4.059,04 €	4.452,52 €
TOTAL	4.722 €	48.708 €	53.430 €

Fuente: elaboración propia