



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

BUSINESS PLAN DE LOOF JEWELRY

Autor: Isabel Torres-Quevedo Oliver
Tutor: Íñigo Amoribieta

MADRID | ABRIL 2020

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO.....	2
1. Industria de la Bisutería.	2
1.1 <i>Historia y evolución de la industria.</i>	2
1.2 <i>Tamaño de la industria.....</i>	3
1.3 <i>Tendencias de la industria en el futuro</i>	5
1.4 <i>Resumen de datos relevantes de la evolución de la industria.....</i>	8
1.5 <i>Análisis de 5 fuerzas de Porter.....</i>	8
1.6 <i>Tipos de bisutería.....</i>	12
2. Otras tendencias de interés.	13
2.1 <i>Nuevos canales de venta de complementos, como 21 buttons.....</i>	13
2.2 <i>Nuevo concepto de marca-influencer. (Casilda Finat).</i>	13
3. Conclusión análisis de oportunidades de mercado.	15
III. DESARROLLO DE LA IDEA	15
1. Qué es Loofjewelry	15
1.1 <i>Historia y evolución de la marca.....</i>	15
1.2 <i>Situación actual de la empresa.....</i>	20
2. Operaciones requeridas para su posicionamiento como marca.	20
2.1 <i>Unirse a la nueva matriz de redes sociales.....</i>	22
2.2 <i>Ofrecer cualquier cosa como un servicio.....</i>	23
2.3 <i>Inversión en marketing digital.</i>	23
3. El cliente.....	22
3.1 <i>Definición del público objetivo.....</i>	22
3.2 <i>Estimación público objetivo en España</i>	23
3.3 <i>Identificación de pain points del cliente y solución ofrecida por Loofjewelry.....</i>	24
4. La competencia.....	26
4.1 <i>Competencia directa</i>	26
4.2 <i>Competencia indirecta: productos sustitutos.</i>	28
4.3 <i>Mapa de posicionamiento de los competidores en españa de Loof.....</i>	29
4.4 <i>Diferenciación y ventaja competitiva de Loofjewelry</i>	29
4.5 <i>Síntesis del panorama competitivo</i>	31
5. Marketing Mix.....	31
5.1 <i>Producto</i>	31
5.2 <i>Precio</i>	35
5.3 <i>Promoción</i>	37
5.4 <i>Distribución.....</i>	44
IV. ESTIMACIONES FINANCIERAS Y PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL.....	45
1. Desglose de las estimaciones y plan de actuación por año	45
AÑO 1.....	45
AÑO 2 - ENTRADA EN ITALIA.....	46
AÑO 3 - ENTRADA EN INGLATERRA.....	46
AÑO 4 - ENTRADA EN ALEMANIA	46

AÑO 5	47
2. Plan de actuación de entrada en los mercados nuevos	47
a) Acuerdo con empresa distribuidora. DHL empresa principal, trabaja en todos los países en los que nos interesa operar. Cobraremos el envío al cliente a través de la página web.....	47
b) Acuerdo con empresa de marketing digital local.....	47
c) Estrategia de “micro-influencer”;	48
d) Precio.....	48
Los precios de las contrataciones con las micro-influencers suelen ser los siguientes:	48
e) Patrón de contrataciones.....	48
3. Estimación de gastos	49
V. VENTA DE LA EMPRESA EN LAS CONDICIONES EN LAS QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE	55
VI. CONCLUSIÓN	58

I. RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo de investigación realizaremos un análisis de la evolución de la empresa Loof Jewelry desde sus inicios hasta su situación actual y diseñaremos un Business Plan con posibles salidas para el negocio. Se trata de un proyecto de emprendimiento que creamos tres socias hace dos años, se encuentra actualmente en una situación de estancamiento. La actividad principal de la empresa es el diseño, producción y venta de pendientes de bisutería. (<https://loofjewelry.com/>)

Abstact

In the following essay, we will be carrying out an analysis of the evolution of the company Loof Jewlery from its origins to its current situation. We will design a Business Plan which will propose different alternatives to implement in the near future. Loof Jewelry is a small jewelry business created by three friends three years ago which is currently in a stagnant situation. The main activity of the company is the design, manufacture and distribution of earrings. (<https://loofjewelry.com/>)

1. Justificación

La idea de desarrollar este modelo de negocio surge a raíz del estancamiento de la empresa Loof Jewelry, de la que concretamente yo, escritora de este trabajo de investigación, soy socia. Considero que el desarrollo de este Business plan puede ser una oportunidad de negocio ya que la empresa sobre la que versa lleva varios años operando en el mercado y por tanto tiene una imagen creada y una clientela fidelizada. Es necesario, analizar profundamente el mercado, el modelo de negocio actual de la empresa y la verdadera ventaja competitiva de esta para poder dar un cambio radical a su estrategia e incrementar sus ventas de cara a un futuro.

La industria de la bisutería es un mercado maduro en el que hay mucho competidor pero a pesar de ello, ha experimentado un crecimiento sostenible durante los últimos años. Es una indsutria que está creciendo mucho debido a la nueva tendencia de la moda rápida y el incremento de la demanda de este tipo de accesorios. Es importante que las marcas se diferencien unas de otras explotando sus ventajas competitivas.

2. Metodología de investigación

La metodología utilizada es la del “estudio del caso”, podemos definir este método como una investigación empírica que analiza un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno real y el contexto no se muestran de forma precisa y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas. (Yin, 1989) Este método permite analizar resultados y contrastar información del mundo empresarial con un caso real. Existen diferentes clasificaciones del método

en función de si se utiliza como un fin o como un medio. En nuestro caso el método será utilizado como un medio para alcanzar determinados objetivos. (Yin, 1989)

3. Estructura

En el primer apartado de este trabajo de investigación realizaremos un análisis de la industria en España y en Europa. Estudiaremos las expectativas de crecimiento del mercado, las oportunidades que ofrece el sector y las tendencias de futuro.

Continuaremos entrando a valorar la situación actual de la empresa, explicando la creación de la marca, su razón de ser y su evolución hasta la situación actual, destacando puntos fuertes, puntos débiles y puntos de mejora. Además, analizaremos el panorama de los competidores, la situación actual de Loof respecto de ellos y la ventaja competitiva que tiene actualmente la empresa sobre la que deberá desarrollar su estrategia.

En la última parte del trabajo realizaremos un análisis de los posibles escenarios futuros a los que puede llegar la empresa y las acciones que deberá desarrollar para llegar a ellos. Se plantea concretamente 3 posibles salidas del negocio; la venta de la empresa en las condiciones en las que se encuentra actualmente, el crecimiento exponencial de la empresa a través de la dedicación profesional de las socias a la misma y la inversión en marketing y por último se plantea la alternativa de mantener la empresa en las condiciones en las que se encuentra actualmente.

II. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

1. Industria de la Bisutería.

1.1 Historia y evolución de la industria.

La bisutería ha existido a lo largo de toda la historia de la humanidad. En sus orígenes tenía un significado religioso, los prehistóricos elaboraban símbolos cuya posesión implicaba determinado reconocimiento social. Esta idea de bisutería posteriormente fue evolucionando hacia un sentido accesorio y decorativo, aunque muchas veces la bisutería seguía ligada a ese significado religioso y mágico. Durante la Edad Media, las joyas eran muy características de los religiosos, también de aquellas personas con mucho poder. La idea actual que tenemos de bisutería llegó en los años 90 cuando se empezó a crear un mercado en el que se imitaban las joyas a precios asequibles convirtiéndolas en abalorios, más baratos y decorativos.

La industria de la Bisutería en España ha cobrado mucha fuerza en los últimos diez años. La reducción del éxito y popularidad de las joyas ha dado espacio para la entrada de la bisutería en el mercado. Se trata de un producto que se centra más en la originalidad del diseño que en la

calidad de los materiales. Además, el sector de la bisutería permite utilizar todo tipo de materiales, desde un plástico hasta cuero o madera. La entrada de productos importados ha condicionado y reorientado el sector hacia la creatividad del producto y el diseño.

1.2 *Tamaño de la industria.*

ESPAÑA

Analizaremos la industria de la bisutería en toda la extensión territorial de España y lo complementaremos con un análisis de dicha industria en el sector exterior. (modaes.es, 2017)

El sector de la bisutería ha crecido desde 2016 en torno a un 3,5% cada año, en 2016 el sector junto con el de la relojería facturó 1.650 millones de euros, ello supuso un crecimiento de 3,4%. Este aumento se debe al incremento de demanda de productos de bisutería provocado por la aceleración de las modas, tendencias y a la nueva visión del consumismo efímero que crea una necesidad de actualizar rápidamente los armarios. Este incremento también ha sido motivado por la actividad turística. Las cadenas grandes de distribución de bisutería están ganando terreno sobre los pequeños comercios independientes. Las cadenas especializadas han aumentado sus ventas un 6%. Por su parte los comercios independientes han descendido sus ventas un 2%. (Madrid, 2008). Destacamos que las Comunidades Autónomas en las que tiene más presencia esta industria son Baleares, Barcelona, Valencia, Andalucía, Galicia, Comunidad de Madrid y Valencia. (Madrid, 2008).

A continuación, tenemos un gráfico de las principales empresas españolas dedicadas a la fabricación de artículos de bisutería, y su facturación en millones de euros.



ESPAÑA Y EL SECTOR EXTERIOR

El comercio exterior español ha adquirido gran importancia en la Unión Europea en los últimos años. La actividad productiva de bisutería ha experimentado una apertura al mercado europeo.

El mercado europeo es uno de los más importantes a nivel mundial debido al número de empresas que operan en él. Según un estudio realizado por el ICEX, (ICEX, 2016) el continente europeo es el principal destino de las ventas mundiales de bisutería. En 2006 estas ventas sumaban una cifra de 32.000.000.000 €. El segundo destino más atractivo para la venta de bisutería es América. El artículo de bisutería más vendido son los relojes. Es importante mencionar que los países que más destacan en el sector de la bisutería son Alemania, Reino Unido, Italia, Francia y España. En los últimos años China es el país en el que la venta de la bisutería está creciendo más rápidamente, en los países orientales se están demandando este tipo de productos y se está comenzando a fabricar a su vez mucha bisutería barata.

- Italia: tiene el mercado interno de bisutería más grande en Europa. Según datos del ICEX, Italia en 2003 era el mayor exportador de bisutería del mundo. El liderazgo como exportador se ha reducido notablemente debido al crecimiento de la industria bisutera en países emergentes como India o China, en los que la mano de obra es muy barata. (ICEX, 2016). En cuando a tamaño del mercado interno sigue siendo el más grande de Europa.
- Reino Unido: es el segundo mercado de bisutería más grande de Europa. Tradicionalmente ha estado más enfocado en joyas fabricadas con materiales preciosos. En la actualidad está abriéndose al mercado de la bisutería. (Ministerio de Comercio y Turismo)
- Francia y Alemania son mercados con menor volumen de ventas. Se trata de mercados maduros en los que los consumidores rigen sus adquisiciones por la originalidad y exclusividad de los productos. (Madrid, 2008)
- El continente asiático ha alcanzado el liderazgo como productor de artículos de bisutería. El volumen de importaciones provenientes de estos países ha incrementado debido a la mejora en la calidad de sus productos y al precio muy asequible de sus productos. (Ministerio de Comercio y Turismo)

Desde el año 2003, las operaciones de España con el sector exterior han experimentado un crecimiento continuado, tanto las importaciones como las exportaciones. En el periodo desde 2001 a 2006, según un estudio realizado por el ICEX, (ICEX, 2016) el sector de la bisutería presentó un crecimiento muy notable, mostrando un crecimiento interanual medio de 16,16%. Las

importaciones tienen mayor peso que las exportaciones, representando las primeras un 71,79% y las segundas un 28,22%. Los principales países de destino de las exportaciones son Suiza, EEUU, Francia y Portugal. Los principales países de origen de las importaciones son Suiza, China, Italia y Francia. (ICEX, 2016)

1.3 *Tendencias de la industria en el futuro*

Las ventas globales del sector de la industria suman alrededor de 148 billones de Euros. Se espera que crezcan un 5-6% cada año. (McKinsey, s.f.) El consumidor cada vez tiene más interés por los artículos de bisutería ya que se trata de productos efímeros que varían mucho en función de las tendencias y las modas. Su uso es corto placista. McKinsey ha identificado 5 tendencias que se han dado durante los últimos años en el mercado de la bisutería, se prevé que estas tendencias se consoliden en el futuro:

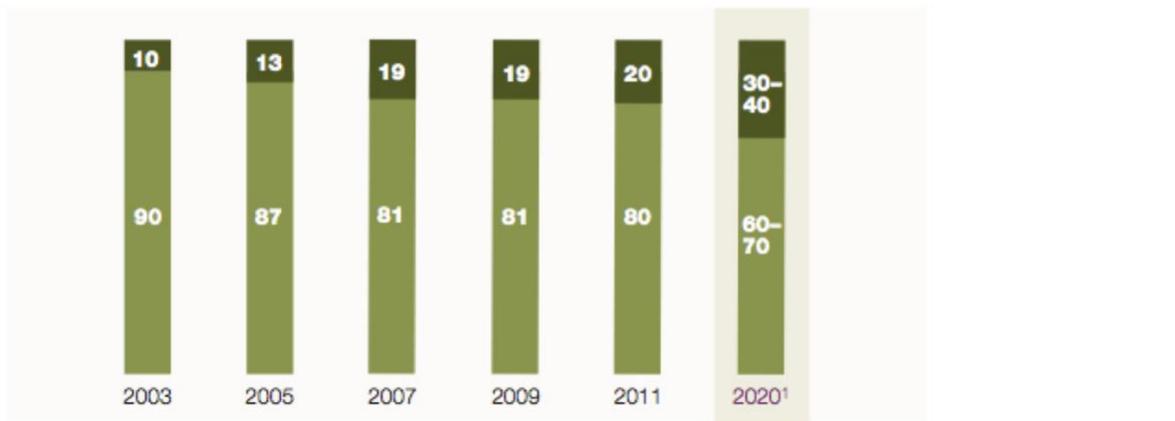
El crecimiento de los productos con marca por encima de la bisutería de marca blanca

La bisutería de marca en la actualidad representa un 30% del mercado. El consumidor cada vez le gusta más identificarse con una imagen de la marca, ser encajado en ese perfil de consumidor. La bisutería que se compra en mercadillos o chinos, denominada marca blanca está perdiendo popularidad, los consumidores no se sienten identificados con este tipo de productos. El porcentaje de bisutería de marca se duplicó desde 2003 a 2014 y dicha tendencia de crecimiento se mantiene en la actualidad. (McKinsey, s.f.) McKinsey ha identificado 3 tipos de consumidores que favorecen el crecimiento de la bisutería de marca:

- Los “Nuevos Ricos” son un tipo de consumidores que buscan el nombre y la imagen de la marca para demostrar su poder adquisitivo y el nivel de vida que han alcanzado. En contraste con el perfil que predominaba antiguamente en personas con alto nivel adquisitivo que era más tradicional. A este perfil le era más indiferente la marca de la joya que llevasen.
- Consumidores provenientes de mercados emergentes, para los cuales las marcas de bisutería consolidadas inspiran confianza, seguridad y una manera de sentirse pertenecientes al nuevo círculo social y estilo de vida que han alcanzado.
- Consumidores jóvenes que buscan la marca como una manera de autoexpresión e identificación.

Branded jewelry is on the rise.

Branded vs unbranded jewelry,
%



¹Estimated.

Source: Expert interviews; McKinsey analysis

(McKinsey, s.f.)

Internacionalización de las marcas y consolidación (McKinsey, s.f.)

En los años 80 las marcas de ropa tenían como target de sector geográfico su propio país. Una marca salía al mercado, buscaba el incremento de ventas y crecimiento dentro de su propio país. Muchas se convertían en marcas líderes y otras conseguían un buen posicionamiento estratégico, pero todo ello dentro de un sector geográfico reducido. Hoy en día las marcas nacionales se están viendo reemplazadas por marcas internacionales como Zara y H&M. (McKinsey, s.f.)

McKinsey considera que va a ocurrir algo parecido en el sector de la bisutería. La industria de la joyería es fundamentalmente local. Las diez empresas mundialmente más grandes que se dedican a la joyería suman un 12% de todo el mercado. Esto implica que la mayoría del mercado está conformado por medianas y pequeñas empresas que operan en tiendas minoristas, en un único canal. Se espera que grandes empresas como Swarovski se consoliden global e internacionalmente, e incluso que todas estas medianas y pequeñas empresas locales comiencen a poner sus objetivos de crecimiento en el exterior. (McKinsey, s.f.)

Moda Rápida (McKinsey, s.f.)

En los últimos años la moda rápida ha revolucionado la industria textil. Esta tendencia se caracteriza porque las marcas baratas han conseguido imitar a precios muy asequibles los diseños lanzados por las grandes firmas exclusivas. La "*haute couture*" se está viendo amenazada por las pequeñas marcas que ofrecen productos con características similares.

Además, se está dando una aceleración del sistema "supply-chain". En la actualidad un producto en menos de un mes puede ser diseñado, fabricado, trasladado y estar listo para su consumo.

Las tiendas reciben nuevos ítems y colecciones continuamente. La “moda rápida” comenzó en los 90 con el abaratamiento del sector textil, dicha moda se está extendiendo a grandes marcas como Zara y saliendo del sector textil para introducirse en otras industrias como la de la bisutería. Un ejemplo de cómo está afectando la moda rápida al sector de la bisutería es Beeline. Se trata de una marca alemana que cada mes añade a su stock cientos de nuevas piezas a su colección de bisutería, una tendencia muy distinta a las tradicionales dos colecciones por año. Las marcas más innovadoras son las más productivas. Ello implica una estrecha relación desde el diseñador, hasta el proveedor y el encargado de la logística.

Cuanto más desarrollados están los mercados, más consolidada está la moda rápida. En los países emergentes la moda rápida todavía está aterrizando, las empresas deben tener esto en cuenta como una oportunidad de negocio.

Polarización y consumo “híbrido” (McKinsey, s.f.)

Está creciendo tanto el mercado exclusivo de marcas caras como el mercado enfocado a perfiles con un nivel adquisitivo menor. Las marcas caras de joyas han conseguido consolidar su imagen de marca que les permite cobrar un precio premium. Una joya que antes costaría 1200€ se está vendiendo a 1600€ en vez de a 1300€ que es lo que se esperaría que subiese el precio por la inflación. (McKinsey, s.f.). Este precio Premium, solo pueden permitírselo las marcas más exclusivas del mercado. Por otro lado, muchas marcas pequeñas con precios económicos están penetrando en el mercado de la bisutería. Un pendiente que antes costaría 25€ ahora se está vendiendo a 18€ en vez de a 30€ que sería el precio esperado teniendo en cuenta la inflación. Este fenómeno que observamos es la polarización del mercado. (McKinsey, s.f.)

Un nuevo escenario (McKinsey, s.f.)

Se está dando una reconfiguración del escenario de los canales de distribución. En el mercado en general, las ventas online han crecido desproporcionadamente. La venta de la bisutería online crece a un ritmo mucho más acelerado que la venta tradicional en tiendas minoristas de joyas. Esto se da porque un cliente que quiere comprarse una joya con materiales preciosos considera que es más seguro adquirirla en una tienda. De esta manera tiene la oportunidad de analizar la calidad del producto y sus materiales en persona. En cambio, la industria de la bisutería se vende por internet muy fácilmente ya que el consumidor busca un diseño creativo y original por encima de la calidad. El producto le entra al cliente por los ojos. La bisutería es un segmento estandarizado en el que los consumidores saben exactamente lo que están buscando.

Un estudio de McKinsey recogió que un tercio de los compradores de bisutería investigan sobre tendencias, información sobre moda y tipos de bisutería en las redes sociales antes de decirse a comprar a una marca un modelo de pendientes concreto. (McKinsey, s.f.)

La red social Instagram ha alcanzado mucha fuerza en los últimos dos años. Esta red social está pasando a ser el canal principal de ventas de muchas marcas de bisutería. Se trata de una red social muy cercana a los consumidores ya que estos la utilizan diariamente a modo de entretenimiento además de para buscar tendencias, looks o regalos. Está pasando a ser el nuevo escaparate de las marcas. Los usuarios de Instagram utilizan la red social una media de 1 hora al día. (McKinsey, s.f.)

1.4 *Resumen de datos relevantes de la evolución de la industria*

Crecimiento del sector desde 2016	3,5% anual
Crecimiento de cadenas especializadas	6%
Decrecimiento de los comercios independientes	2%
Peso de las importaciones	71,79%
Peso de las exportaciones	28,22%
Ventas globales del sector de la industria	148 billones
Crecimiento esperado anual	5-6%
Bisutería de marca	30% del mercado

1.5 *Análisis de 5 fuerzas de Porter*

Debido a la demanda creciente de los productos de bisutería, la industria se está convirtiendo cada vez en más competitiva. Los vendedores de bisutería atraen a la clientela a través de la alta diferenciación de sus productos. Es necesario marcar bien tanto el estilo propio de la marca como las características diferenciadoras de cada producto. Los compradores están muy influenciados por las modas, los productos que observan en las redes sociales y las tendencias que surgen en cada temporada. Además, dichos consumidores son muy sensibles a las subidas de precios ya que existe una gran oferta de productos similares. Para analizar la industria en mayor profundidad, realizaremos un Análisis de las 5 fuerzas de Porter. (MBA, s.f.)

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se trata de un mercado imperfecto con productos diferenciados, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es ALTA. La fabricación de bisutería y en concreto de pendientes tiene un coste inicial muy bajo.

El coste unitario de un par de pendientes es mínimo (puede llegar a ser de 50c-1€). Además, es muy fácil acceder a los consumidores a través de las redes sociales. No es necesario invertir en infraestructuras como tiendas u oficinas, ni en servicios de distribución logística, con tener un espacio para guardar el stock es suficiente para comenzar a vender e iniciar el negocio. Para su distribución es posible llegar a acuerdos con correos. La inversión inicial en capital es muy asequible.

Debido a esta posibilidad de producir muy barato y vender a un precio mucho superior, siempre y cuando el diseño sea original y creativo, se genera una alta rentabilidad. Este amplio margen produce un efecto de atracción a posibles competidores que consideran la opción de entrar en esta industria debido a la alta rentabilidad y los mínimos costes iniciales.

El proceso de elaboración de bisutería es relativamente sencillo. Nosotras como marca, inicialmente no teníamos grandes conocimientos técnicos sobre la producción de bisutería, comenzamos a diseñar y a fabricar a mano los productos. Comprábamos las piezas en distintos almacenes y posteriormente los montábamos con alicates. Una vez sacamos los primeros modelos, evolucionamos y comenzamos a encargar pendientes a distintos proveedores. Cuando recibimos las piezas las modificamos y vendemos a un precio superior. Por lo tanto, no es necesario tener grandes conocimientos técnicos para descubrir el proceso productivo y ponerlo en marcha. Esto favorece la entrada de nuevos competidores e incrementa el atractivo de la industria. Más que conocimientos técnicos son necesarios la creatividad, el conocimiento del mundo de la moda, las tendencias y diseños adecuados para cada momento.

Se debe añadir que las barreras de salida son bajas, ya que como hemos explicado el coste inicial es muy pequeño, lo que facilita una salida rápida del negocio. Todo ello genera una alta rivalidad entre los competidores.

- **Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores es ALTA. Como hemos venido explicando, hay mucha oferta de productos similares que satisfacen las mismas necesidades. Debido a que las barreras de entrada son muy pequeñas, existe una gran rivalidad entre las marcas existentes. Hay competitividad en cuanto al diseño de los productos y precios. Además, se trata de una industria

que se ha puesto de moda recientemente, lo que hace que la amenaza de entrada de nuevos competidores sea mayor.

El consumidor tiene mucha facilidad para cambiar de una marca a otra, el coste del cambio es muy bajo, consiste en meterse en una página web u otra. Esto produce que la rivalidad entre las marcas se incremente y que compitan entre ellas para destacar y diseñar productos diferenciados. (TOUS, s.f.). Ejemplo de ello es la estrategia que Tous ha seguido a lo largo de los años. El oso de Tous represente el valor fundamental de la marca, la ternura, que es por lo que se identifica en todo el mundo. El emblema de la marca busca emocionar a todo tipo de personas, el oso de oro se ha convertido incluso en un amuleto de la suerte para muchas personas.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

La amenaza de productos sustitutivos NO ES MUY ALTA ya que puede haber mucha variedad de pendientes, pero no existe un producto distinto que satisfaga esa misma necesidad. El único producto sustitutivo podrían ser las joyas, a pesar de ello, el precio al que se venden es mucho mayor, por lo que realmente el público al que van dirigidas es otro. Se trata de un producto que en condiciones concretas (una boda o una fiesta muy arreglada) podría ser sustitutivo, pero en la mayoría de los casos, satisface unas necesidades distintas, de otro público con otro poder adquisitivo.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es ALTO. Tienen muchas alternativas de marcas que ofrecen productos muy similares. Los productores deben esforzarse constantemente en mejorar el diseño y la originalidad de los productos, así como el servicio, la rapidez y conveniencia en la entrega.

El cliente poco a poco va incrementando la exigencia de la calidad del servicio. En muchos casos incluso, demandan la personalización del producto modificando determinadas piezas o colores. Buscan la exclusividad y la diferenciación.

El poder de negociación no está relacionado con la posibilidad de que los clientes compren un producto sustitutivo, si no con la capacidad que tiene cada marca de captar y fidelizar a sus consumidores en su propio segmento de mercado. Debido a que las barreras de entrada y salida son bajas y a la constante aparición de nuevas marcas, el poder de negociación de los clientes se incrementa, en la medida en que tienen más alternativas.

Los consumidores son muy sensibles a los cambios de precio, ante un cambio de precio muy agresivo elegirán aquellos productos que satisfagan esa misma necesidad, pero con un precio más barato y con un diseño parecido. Un pilar en el desarrollo de la estrategia debe ser la diferenciación del producto.

Como conclusión, el poder de negociación de los consumidores es ALTO debido a la sensibilidad existente ante los cambios de precio, la rivalidad para conseguir productos diferenciados y la sensibilidad ante posibles cambios de calidad.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es MEDIO. Esto se da ya que son productores muy grandes que implementan las economías de escala. Se dedican a fabricar muchos productos y suelen imponer el precio a los minoristas sin que exista una mínima negociación. Para que el empresario tenga algo de poder de negociación es necesario que tenga un tamaño considerable y que compre mucha cantidad al proveedor. Gran parte de la industria, se trata de pequeñas marcas que simplemente compran al precio que establece el proveedor.

La mayor parte de los proveedores son empresas chinas que tienen una red de distribución efectiva y realizan envíos de productos elaborados en relativamente poco tiempo.

En cuanto a la producción de bisutería. La producción en España está decreciendo exponencialmente. Las marcas, están deslocalizando su producción y comprando los productos ya fabricados a empresas exteriores en las que la mano de obra es más barata, de esta manera consiguen reducir enormemente los costes. Esta entrada de productos importados ha reorientado el sector hacia la creatividad, dando mucha importancia al diseño de las piezas.

- **Conclusión Porter**

En conclusión, la industria de la bisutería es un mercado maduro y muy competitivo debido a la casi inexistencia de barreras de entrada y de salida y al incremento de la popularidad de la bisutería. Además, se trata de una industria que ha experimentado un crecimiento sano y constante. Se trata de una industria muy competitiva en la que las empresas deben diferenciarse por la originalidad en los diseños de sus productos. Se debe buscar un equilibrio entre precio asequible y que a su vez permita obtener margen de rentabilidad y un diseño que permita cobrar un precio superior a otras marcas. A pesar de ello, una vez una marca consigue entrar en el mercado y darse a conocer, si no altera mucho sus precios y renueva sus diseños a menudo es asequible mantener la fidelización de los clientes.

1.6 Tipos de bisutería

BISUTERÍA PARA EVENTOS IMPORTANTES.

Podemos distinguir muchos tipos de pendientes dentro de la industria de la bisutería. Por un lado, tenemos el modelo de pendiente grande, llamativo y colorido. Este tipo de pendiente se utiliza para ocasiones especiales como pueden ser bodas, fiestas de noche y eventos de etiqueta. Se trata de un tipo de bisutería con un tamaño mucho mayor al de un pendiente que utilizaríamos para ir a la oficina o a la universidad. Este accesorio busca llamar la atención y complementar un look que el consumidor ha creado minuciosamente. El **diseño** debe ser muy elaborado y original. Los materiales utilizados pueden ser tanto pedrería como metales o incluso sintéticos.

El **precio** al que se venden este tipo de pendientes es superior al precio al que se vendería un pendiente para el día a día ya que se trata de una compra en la que el consumidor está dispuesto a gastar más dinero. El proceso a través del cual un consumidor se prepara para acudir a una fiesta es una experiencia completa que comienza en el momento en el que el consumidor piensa en la ropa y accesorios que va a comprarse. Por ello, en este tipo de compras el precio que están dispuestos a pagar es mucho mayor que el precio que pagaría el mismo consumidor por un pendiente más sencillo.

El **público** al que va dirigido este tipo de bisutería son mujeres de entre 15 y 40 años. Existen eventos especiales a lo largo de toda nuestra vida, pero este tipo de pendiente grande, elaborado, colorido y arriesgado no es para todo tipo de mujeres. Aquellas mujeres que sobrepasan los 40 empiezan a tener un estilo más discreto y elegante y tienden a ponerse joyas en los eventos importantes, antes que un pendiente de bisutería. El grueso del público al que van dirigidos estos pendientes suelen ser mujeres jóvenes con estilo arriesgado que buscan un accesorio llamativo para complementar sus looks. El rango de mujeres que están entre los 20 y los 35 acuden a muchas bodas, por lo que están constantemente en búsqueda de este tipo de accesorio.

BISUTERÍA PARA EL DÍA A DÍA.

Por otro lado, tenemos la bisutería que utilizan las mujeres en su día a día. Se trata de una bisutería más básica y sencilla. Los pendientes suelen estar formados por metales bañados en oro y plata y son menos coloridos, de manera que son más combinables con todo tipo de looks. Son pendientes con un tamaño menor, buscan darle un toque de luz a la cara sin llamar la atención excesivamente.

El precio al que se venden estos pendientes es más asequible ya que no son comprados por el consumidor para una ocasión especial. Son menos necesarios y el consumidor no se prepara

mentalmente para tener un gasto adicional. El consumidor no le da excesivo protagonismo a este tipo de pendiente ya que no complementa un look premeditado y creado para una ocasión en concreto.

2. Otras tendencias de interés.

Debemos analizar nuevas tendencias que están surgiendo en la industria de la bisutería que podrían aprovecharse como oportunidades de mercado.

2.1 Nuevos canales de venta de complementos, como 21 Buttons.

Ha surgido una nueva Red Social llamada 21 Buttons que permite vender productos desde Instagram de manera más directa y fácil. Se trata de una plataforma en la que cada usuario sube sus conjuntos etiquetando la marca de cada prenda que lleva. Esta etiqueta permite al consumidor pinchar en la prenda que le interesa y la aplicación le redirige directamente a la página web en la que estos se venden, al modelo exacto que lleva la influencer. Es una manera que tienen los consumidores de comprar directamente una prenda que les llama la atención en pantalla.

21 Buttons permite la búsqueda con filtros. Un consumidor que busca un pendiente de un color concreto, con un tamaño específico, dentro de un rango de precio, puede especificar sus preferencias de manera que la búsqueda es mucho más eficaz y rápida. En Instagram la búsqueda es más general, no existen estos filtros, el usuario va navegando por la red y se puede encontrar distintos looks y prendas que le gusten, pero no tiene este sistema de filtros que es más directo y permite satisfacer la necesidad concreta del consumidor de manera más efectiva.

21 Buttons registra las ventas que realiza cada marca, el número de veces que un usuario guarda una prenda en su armario o el tipo de prendas que un usuario compra habitualmente. Posteriormente comparte esta información con las marcas de manera que se trata de un win win para ambos. La marca conoce exactamente los números y el impacto que está teniendo su inversión en marketing digital. 21 Buttons cobra un porcentaje por cada venta de un producto de entre el 9% y 12%. Parte de este porcentaje se lo queda la plataforma 21 Buttons y parte de este porcentaje lo gana la influencer que ha facilitado la compra del producto etiquetando al mismo en su look.

2.2 Nuevo concepto de marca-influencer. (Casilda Finat).

Se está creando un nuevo concepto de marca-influencer. En el que las empresas buscan personalizar la imagen de empresa poniendo cara a la marca y asociándola con una persona en concreto. Los seguidores se enganchan a la persona que está detrás de la cámara. Es decir, en las redes sociales en vez de seguir a una marca de ropa que vende pendientes y sube únicamente

fotos de los pendientes, promociones o nuevas temporadas, los consumidores siguen a una marca que detrás tiene a una persona que anuncia los lanzamientos de nuevos productos, cuenta la historia de la empresa, por qué se creó, el funcionamiento de la misma e interacciona con los seguidores a través de juegos o sorteos. Las marcas consiguen personalizar su imagen creando un vínculo con los seguidores.

Existen marcas que comenzaron en las redes sociales de manera anónima y sus dueños o los responsables de las redes sociales posteriormente decidieron personalizarlas y vincular su imagen personal a la marca. Ejemplos de marcas españolas que han llevado esto a cabo con éxito son Mim Shoes o Casilda Finat. Estas marcas actualmente venden sus productos, que son zapatos y pendientes pero el contenido de su Instagram es el dueño de la marca que comparte con sus consumidores tanto su vida privada como el día a día de la empresa y el funcionamiento interno de la misma.

Ventajas

Existen muchas ventajas al igual que desventajas. El consumidor crea un vínculo muy cercano con la marca, conoce sus orígenes, conoce a los dueños de la misma, la razón de su creación. Se crea una relación estrecha en la que el consumidor no sólo sigue a la marca por los productos si no por el contenido que comparte el influencer. La interacción es mayor por lo que los compradores son más fieles.

Para aquellas marcas cuyo canal principal de ventas es Instagram esta estrategia suele ser muy positiva ya que los seguidores se incrementan exponencialmente cuando “se pone cara” a una marca.

Debido a la gran variedad de cuentas e influencers que hay en Instagram es muy complicado que una marca destaque y consiga un número elevado de seguidores sin personalizar la marca. El seguidor medio tiende a seguir a cuentas en las que existe interacción. Por lo tanto, para aquellas marcas cuyo canal de venta principal es Instagram esta estrategia puede tener un impacto muy positivo en su número de seguidores y consecuentemente en sus ventas.

Desventajas

La personalización de la marca también puede tener efectos negativos ya que se vincula la empresa de manera permanente a una persona física. Ello implica que la venta de la empresa sea complicada ya que parte de la misma, es la imagen de una persona concreta.

Para aquellas empresas más tradicionales en las que el porcentaje de ventas que proviene de Instagram no es el mayoritario, esta estrategia no tendrá un impacto muy positivo ya que las

ventas no se incrementarán muy notablemente. Ese tipo de empresa que vende a través de tiendas físicas o publicidad en internet deberá enfocarse en otro tipo de estrategia.

3. Conclusión análisis de oportunidades de mercado.

La industria de la bisutería es un mercado maduro con muchos competidores y rivalidad. Además, la producción cada vez se está deslocalizando más a países asiáticos como China en los que la mano de obra y las materias primas son más baratas. Se trata de un mercado en el que los consumidores no buscan calidad sino diseño. Las marcas deben ser muy creativas y originales a la hora de pensar en los diseños de los pendientes. Las empresas cuyas ventas provengan principalmente de Instagram deben innovar en la creación de contenido en las redes sociales y personalizar lo máximo posible su imagen de marca.

Debemos aclarar que como marca pequeña en un mercado consolidado no debemos buscar competir con las grandes empresas consolidadas si no que debemos potenciar nuestra ventaja competitiva que es la originalidad del diseño de los pendientes e intentaremos diferenciarnos de esta manera de las grandes marcas consolidadas. El mercado de la bisutería tiene futuro debido a que se trata de un mercado con un sano crecimiento sostenido.

III. DESARROLLO DE LA IDEA

1. Qué es Loofjewelry

Loof jewelry es una marca de pendientes tradicionales y hechos a mano compuesta por tres socias. Se trata de una pequeña empresa, (ingreso medio mensual 1000€). Inicialmente la producción de los pendientes era artesanal, las tres socias fabricábamos con alicates los pendientes. La marca siempre ha estado muy enfocada en consolidar una imagen de pendientes muy coloridos y originales. Siempre se ha buscado tener una esencia, utilizando muchos colores y materiales poco corrientes.

1.1 Historia y evolución de la marca.

Debido a que cada socia estudiaba una carrera muy distinta establecimos un *roll* para cada una. A la estudiante de arquitectura el diseño de los pendientes; es la más creativa y está al día de las tendencias en la industria de la moda. La socia que estudiaba publicidad, marketing y gestión comercial era la encargada de las redes sociales, el marketing de la empresa y la captación de clientes. La tercera socia, estudiante de Ade y Derecho era la encargada de la contabilidad y la financiación de la empresa, así como los aspectos jurídicos como la constitución de la misma.

PRIMERA TEMPORADA

Lanzamos la marca a través de un showroom privado. Convocamos a todos los familiares y amigos y realizamos una venta de nuestra primera colección. Después del showroom el único **canal de venta** era Instagram, sin página web. Este método no era muy efectivo y sobre todo de cara al público era poco profesional y seguro.

SEGUNDA TEMPORADA

El **método de elaboración de los pendientes** seguía siendo el mismo. En esta temporada nos enfocamos mucho en la originalidad del diseño y poco en la simplicidad a la hora de montar el pendiente. Ello implicaba que había algunos modelos muy elaborados y originales pero que llevaban mucho tiempo de elaboración.

En cuanto al **canal de venta principal** seguían siendo los showrooms e Instagram. Nuestro público durante esta temporada comenzó a diversificarse gracias a nuestra actividad en Instagram. Realizamos un showroom novedoso, un evento multi-marca que crearon varias influencers para vender su ropa. Fue un evento muy enriquecedor para la marca ya que el 80% del público que acudió eran fans de las instagramers, dimos a conocer nuestros pendientes a un público que salía del Friends & Family en el que habíamos estado metidas hasta ahora.



Realizamos otra colaboración con una tienda llamada Ropa Chica. Los clientes de la tienda tienen un elevado poder adquisitivo, ello nos permitió subir el precio de nuestros productos durante la colaboración. Ello no tuvo un impacto negativo en la curva de elasticidad precio demanda, ya que la mayoría de clientes que entraban en la tienda no conocían la marca.

La dueña de la tienda nos dejó libertad para decorar el local, dando importancia a los pendientes. Colocábamos los pendientes colgados del techo, entre la ropa, en el escaparate... Intentamos realizar un montaje original, con cuerdas naranjas que recorrieran toda la tienda ya que es nuestro color corporativo. En esa colaboración pudimos transmitir la esencia que nos caracteriza, colores llamativos, formas geométricas, diseño, etc. El montaje ensalzando estas características llamaba mucho la atención de los clientes desde fuera de la tienda. Esta colaboración fue muy positiva para la imagen de marca, aportó mucho caché y consolidó nuestra imagen de originalidad y de diseño. A continuación, adjuntamos varias fotos del montaje que realizamos en la tienda Ropa Chica.





VENTAS TOTALES 2º TEMPORADA



- 1 – azul → Ventas procedentes de desconocidos a través de Instagram
- 2 – naranja → Ventas en mano realizadas por las socias a sus clientes habituales.

TERCERA TEMPORADA

Abordamos esta temporada con una mentalidad distinta, decidimos que era necesario cambiar tanto el método de fabricación como el canal de venta principal.

En cuanto al **método de fabricación**, decidimos que la mejor opción era pedir la mayoría de nuestros pendientes a un proveedor chino. No queríamos perder la esencia de originalidad, diseño y distinción, que caracteriza nuestra marca, por lo que a la estructura básica que recibíamos del proveedor le añadimos elementos característicos de nuestra marca, como plumas de colores, bolitas de distintos materiales y colores, cadenas o piedras. Este nuevo proceso de fabricación nos permitió estandarizar el proceso de creación del pendiente manteniendo la esencia de nuestra marca que es la originalidad y la elaboración en el diseño, combinado la estructura básica que recibíamos con materiales y colores variados.

En cuanto al **canal principal de venta**, nos dimos cuenta de que era necesario el desarrollo de una página web. La venta a través de showrooms e Instagram no permitía un crecimiento rápido ni un incremento de las ventas. Elaboramos la página web que fue un gran éxito, hemos pasado de realizar la mayoría de ventas a nuestros amigos y familiares a un público completamente desconocido proveniente de Instagram, algunos de ellos de fuera de Madrid. El porcentaje de ventas cambió de la siguiente manera:

ANTES



DESPUÉS



- 1- Azul → Ventas a terceros desconocidos.
- 2- Naranja → Ventas a Friends&Family.

1.2 Situación actual de la empresa

La empresa se encuentra en una situación de estancamiento, las ventas se mantienen constantes, pero no han experimentado un rápido crecimiento como se esperaba. Actualmente la empresa se encuentra en una situación cómoda para las socias ya que llegan pedidos que pueden ser cubiertos por las mismas.

La empresa se encuentra en una situación de estancamiento, el mercado de los pendientes se está convirtiendo en un entorno muy competitivo. A raíz del incremento de la popularidad de Instagram, las marcas tienen muchas facilidades para entrar en el mercado y darse a conocer. Las barreras de entrada son muy pequeñas y existen muchas pequeñas start ups de pendientes que venden online y captan a sus clientes a través de Instagram. Es necesario desarrollar una estrategia de crecimiento basada en un atributo diferenciador, en nuestro caso el diseño de los pendientes.

2. Operaciones requeridas para su posicionamiento como marca.

En este apartado analizamos la importancia de la inversión en marketing digital a raíz de un artículo escrito por McKinsey (McKinsey, s.f.).

Debido a la importancia que ha adquirido la dimensión digital de las empresas y el gran alcance que tiene la venta por internet, la inversión en marketing digital es muy importante. Dentro del marketing digital existe el llamado "**Influencer Marketing**". Los influencers son personas destacadas en las redes sociales que, según diversos estudios, sus seguidores suelen confiar en su opinión como si fuese la de un amigo o un familiar (Company, s.f.) Es muy importante seleccionar adecuadamente a la influencer con la que colaborar ya que suelen tener precios muy altos, y distintos ratios de impacto en ventas. Se pueden seguir dos tipos de estrategias en función de la envergadura del proyecto:

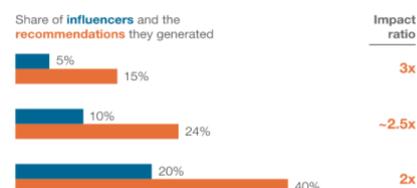
- **Macro - influencer:** Inversión en pocas influencers con muchos seguidores. En este tipo de estrategia buscaríamos figuras muy reconocidas que podrían ser desde María Pombo hasta una modelo de Victoria Secret. Son personajes públicos con más de 1 millón de seguidores, sus publicaciones suelen tener mucho impacto debido a la gran cantidad de gente que les sigue. La relación que tiene con sus seguidores es aspiracional. Existe menos interacción con los consumidores debido a la gran cantidad de gente que les sigue. Suelen ser más globales e internacionales. Los seguidores se enganchan desde un segundo plano, ya que es una relación más distante. Tienen un alcance masivo, pero menos profundo. Sus precios de colaboración son muy elevados.

- **Micro - influencer:** Inversión en más influencers con menos seguidores. Esta figura tiene entre 10.000 y 1 millón de seguidores. Son locales, operan en ámbitos geográficos concretos, no tienen alcance internacional. Crean contenido con el que la audiencia puede interactuar y relacionarse de un modo más cercano. Impactan a un número más reducido de personas, pero de manera más contundente y cercana. Los precios de colaboración que ofrecen son menores. Esta es la estrategia que encajaría con Loof ya que se trata de una marca eminentemente local (asentada en Madrid con algunas ventas fuera de la capital) con un presupuesto reducido para invertir en marketing. Varios “bloggers” con alrededor de 15.000 seguidores pueden tener mucho más impacto en el público que nos interesa.

McKinsey realizó un estudio sobre los influencers en 2014 en el que entrevistaron a 20,000 consumidores europeos sobre 30 categorías de productos distintas y a más de 100 marcas. Se preguntó a los encuestados, en qué medida las redes sociales influyen sus decisiones de compra. La conclusión fue la siguiente; en función del producto que iban a adquirir, el porcentaje de influencia variaba notablemente. Los productos que se ven menos influenciados por los bloggers son los servicios públicos y profesionales como servicios de inversión o servicios legales. El porcentaje de influencia es de un 15%. Por otro lado, los productos en los que los “influencers” tienen más impacto, con un 40-50% de impacto, son los accesorios, ropa, servicios de viajes y gastronomía. (Company, s.f.) Es importante analizar el timing de la compra. Un consumidor que hace una compra por primera vez es un 50% más probable que acuda a las redes sociales para buscar el producto que un consumidor habitual de una marca.

Por último, el estudio concluye que un pequeño número de influencers tiene un impacto desproporcionado en el total de recomendaciones y compras efectivamente realizadas. Este tipo de influencers tienen un impacto masivo en productos como ropa y zapatos. El 5% de recomendantes tienen un impacto que representa el 45% de la influencia social generada. Adjuntamos un cuadro en el que se resumen los datos de representatividad. Este tipo de influencers son los mencionados anteriormente como los Macro - Influencers. (Company, s.f.)

Top influencers accounted for a disproportionate share of total product recommendations.



Source: 2013-14 McKinsey interviews of 20,000 European consumers across 30 product areas and more than 100 brands
McKinsey&Company

(Company, s.f.)

3. El cliente

3.1 *Definición del público objetivo*

Debemos realizar una segmentación del público objetivo al que la marca quiere dirigir sus campañas de marketing. Como dice el autor Kotler, segmentar, consiste en dividir el mercado en varios grupos amplios de consumidores con necesidades específicas que puedan ser satisfechas por un mismo producto. (Kotler) La segmentación se podrá realizar por criterios objetivos como son los criterios demográficos, geográficos o socioeconómicos o por criterios subjetivos como son la personalidad, el estilo de vida o los gustos de los consumidores.

Kotler establece que cada segmento que identifiquemos, para que sea válido, debe ser **medible**, que se pueda determinar de una forma aproximada, debe ser **accesible**, que la empresa pueda llegar a las personas de una forma eficaz, debe ser **sustancial**, que sea lo suficientemente grande como para ser rentable y por último cada segmento debe ser **diferenciable** uno de otro, esto implica que las necesidades de los mismos no se solapen y que sean claramente separables unos de otros. (Thompson, s.f.)

3.1.1 *Perfil Demográfico*

La primera segmentación se realizará conforme a criterios objetivos, estos suelen ser sexo, edad, estado civil, ubicación geográfica, tamaño del hogar o nivel de ingresos. Podemos distinguir tres segmentos a los que Loof va dirigido:

- Mujeres de entre 15 y 25 años, solteras, ubicadas en ciudades europeas grandes y alrededores con un nivel de ingresos bajo-medio por ser estudiantes o acabar de empezar a trabajar.
- Mujeres de entre 25 y 50 años, ubicadas en ciudades europeas, casadas y con un nivel de ingresos alto.
- Hombres de cualquier edad, con o sin pareja, y con un nivel de ingresos medio. Ubicados geográficamente cualquier ciudad europea. Aquellos hombres que no tengan pareja son potenciales compradores ya que pueden regalar pendientes a sus hermanas, madres o amigas.

3.1.2 *Perfil Sociológico*

La segunda segmentación se realizará conforme a criterios subjetivos, estos suelen ser personalidad, estilo de vida o intereses.

- Mujeres con estilo arriesgado, que les guste la originalidad y el colorido en los accesorios de sus looks, que sean fanáticas del mundo de la moda y que estén al día de las últimas tendencias. Este segmento de clientes, comprarán los pendientes más grandes coloridos y arriesgados.
- Mujeres con un estilo más sencillo, que sean conservadoras a la hora de ponerse un accesorio pero que aun así no puedan salir a la calle sin pendientes. Mujeres que diariamente les guste utilizar un pendiente para complementar sus looks. Este segmento de clientes, comprarán los pendientes de tamaño más reducido, más discretos y para el día a día.
- Hombres con un gusto mínimo por la moda que sean detallistas y que regalen habitualmente accesorios a sus parejas o seres queridos. Este segmento de clientes comprará en función del gusto de su pareja y de sus familiares. Suelen solicitar asesoramiento en muchas ocasiones.

3.2 *Estimación público objetivo en España*

3.2.1 *Estimación del target potencial en España.*

A pesar de que tenemos algunos pedidos fuera de Madrid, esto suele ocurrir muy ocasionalmente. El 90% de nuestro público objetivo se encuentra en Madrid debemos aumentar el target potencial a todo España, penetrando en los mercados de las capitales de provincia como Barcelona, Sevilla, Zaragoza, Bilbao o Valencia.

Las Comunidades Autónomas con más población son las siguientes:

- Andalucía: 8 millones
- Madrid: 6,5 millones
- Cataluña: 7 millones
- Comunidad Valenciana: 4 millones
- País Vasco: 2,7 millones

El perfil de consumidor que hay en estas comunidades autónomas es muy parecido al de Madrid capital. Loof debe lanzar campañas de marketing enfocadas hacia estos consumidores para conseguir extender la red de clientes fuera de la comunidad de Madrid. El perfil del cliente es muy similar por lo que no habrá que modificar la estrategia de marketing ni la idea de marca. Simplemente la empresa debe hacer un esfuerzo por llegar a este tipo de consumidores invirtiendo

en nuevos micro influencers que tengan mucha presencia local en esas ciudades para llegar a ese público de manera efectiva y cercana.

3.2.2 *Estimación del target potencial en Europa*

Las ciudades más atractivas, debido a la cantidad habitantes y cercanía geográfica y cultural son:

- Londres: 8 millones. Estilo de las mujeres más conservador y tradicional.
- Berlín: 3,4 millones
- Roma: 2,7 millones. Estilo de las mujeres muy parecido al español, arriesgado y colorido.
- París: 2,2 millones. Estilo muy fino y exquisito, se trata de un mercado muy saturado en el mundo de la moda.
- Lisboa: 0,54 millones

Al ser capitales europeas, la cultura respecto de la moda no difiere tanto como con otros continentes como Asia y América. Al público europeo en general le gustan los accesorios elaborados y complejos. La moda europea se enfoca en el diseño. El mercado más parecido al español es el italiano. Es una población potencial muy atractiva ya que son los mayores consumidores de bisutería en Europa y tienden mucho a valorar el diseño y la originalidad de los accesorios.

3.3 *Identificación de pain points del cliente y solución ofrecida por Loofjewelry*

Debemos identificar los “pain points” que están sufriendo actualmente los consumidores. Como establece la escritora Wang, un pain point es un problema que está experimentando el consumidor actual de una marca, se trata de una experiencia negativa que tiene el cliente al comprar el producto de la marca. Como empresa debemos analizar dichos pain points y poner solución a los mismos. (Wang, 2016) (Nardela, 2018)

Hay varios tipos de pain points:

- En primer lugar, haremos referencia a los **pain points financieros**: son los relacionados con el precio de adquisición de los productos o precios de envío. (Stream, s.f.) En nuestro caso, existen varios pain point financieros. Por un lado, nuestros clientes se encuentran en un mercado muy saturado de marcas parecidas. Son muy sensibles a los cambios de precio, incluso en algunas ocasiones, debido a la gran variedad de productos que hay ofertados, los clientes consideran que nuestros pendientes son muy caros y compran a

otras marcas. Como marca debemos diferenciarnos y alejarnos de las marcas estándares con productos simples y más baratos.

- **Pain points** relacionados con la **productividad** de la empresa: Nuestra cadena de envío no es muy efectiva. El cliente busca tener el pendiente lo antes posible en su poder. El consumidor también reclama una rápida atención al cliente cuando hay algún tipo de problema con el envío.

En cuanto a la atención al cliente, la empresa no tiene realmente definido quién es el encargado de contestar a los emails. Todas las socias tienen el email de la empresa abierto en su teléfono, pero no hay una que sea la encargada específicamente de contestar a los emails. Ello provoca que el sistema sea poco efectivo, ya que al no tener ninguna la responsabilidad directamente, todas se meten de vez en cuando y contestan a los emails recibidos. A veces tardando varios días ya que no se consulta el email frecuentemente.

En cuanto al envío de los pedidos. El problema que se da en esta cadena de envío es que la aplicación de Shopify a través de la cual consultamos los pedidos que hemos recibido sólo puede estar instalada en un dispositivo móvil. Por lo tanto, es únicamente una socia la que tiene acceso desde su teléfono a los pedidos que nos llegan diariamente. Las otras dos socias pueden consultarlos, siempre y cuando se metan desde el ordenador. Esto reduce la efectividad, ya que hay ocasiones en las que la socia encargada de llevar los envíos diarios no tiene acceso desde su teléfono móvil a la plataforma desde la que los recibimos.

- **Pain points de apoyo:** el cliente debe sentirse parte de la empresa (Wang, 2016), Loof debe hablar de “nosotros” para que el cliente se involucre y se considere parte de la familia. Loof intenta utilizar este lenguaje inclusivo de cara al cliente, pero sería positivo para la marca una interacción mayor con el consumidor. Crear juegos en el que el cliente se interese por la marca y se sienta más cercano a la misma. En el caso de que se convirtiese en una “marca-influencer” este pain point se vería resuelto ya que el consumidor haría un seguimiento diario de la vida de la empresa y se involucraría al cien por cien con la misma.

4. La competencia

4.1 Competencia directa

4.1.1 Marcas españolas dentro de Instagram

Marca	Precio medio	Tipo de estrategia	Seguidores	Foto
Ro hand mande	9€	Tiene muchos tipos de pendientes en la web, con precios desde 4€ hasta 18€. El diseño tiende a ser "hippy" y la calidad es media-baja.	8.000	
Cocus	7€	Menos variedad de pendientes. Son modelos básicos. Prefabricados. Calidad media. Su concepto de pendiente es simplicidad.	4.000	
Casilda Finat	4-55€	Mucha variedad de productos. 20 tipos de colecciones distintas, pendientes muy grandes, pequeños, arreglados, de oro y plata, de bisutería. Es una "marca influencer". Ha vinculado su imagen personal a la empresa.	168.000	
Con la Mde María	6€	Su colección está compuesta por muchos pendientes muy pequeños y muy baratos. La mayoría cuestan 6-7€. Tienen algún pendiente grande, pero mantienen el precio muy económico.	13.000	

4.1.2 Tiendas de ropa con dimensión internacional que complementariamente venden pendientes a un precio parecido.

Se trata de competencia directa ya que son marcas que sustituyen las mismas necesidades que tienen nuestros clientes con productos muy similares. Un ejemplo sería la colección de pendientes que sacan Zara, Mango, Sfera o H&M. Son tiendas que operan en todo Europa, por lo tanto de cara a nuestra expansión internacional pueden ser grandes competidores. Son tiendas cuya actividad principal no es la venta de bisutería, pero complementariamente sacan colecciones de pendientes. Muchas veces atraen al cliente ya que este está buscando otro tipo de prenda, se cruza con la colección de pendientes y compra uno. La necesidad que cubren es la misma que cubre Loof ya que se venden sobre todo pendientes originales, grandes y a un precio asequible. (Ministerio de Comercio y Turismo).

Marca	Precio	Tipo de pendiente	Foto
Zara	13€	Pendientes grandes para ocasiones especiales. Calidad media-alta.	
Sfera	3€	Sfera lanza colecciones de pendientes con precios muy bajos. La mayoría de sus pendientes son grandes, originales y de calidad media. Alcanza unos precios imbatibles.	
Mango	20€	El precio medio de los pendientes de mango es más alto. Sacan menos pendientes y más exclusivos. Son diseños grandes para ocasiones especiales.	

English Heritage	50 £	El precio medio es bastante superior. Se trata de una tienda inglesa con pendientes más elegantes y simples y precios más elevados.	
------------------	------	---	--

4.2 Competencia indirecta: productos sustitutivos.

Son productos sustitutivos ya que la necesidad que satisfacen es distinta. Las joyas son un producto elaborado con materiales preciosos con un precio mucho mayor a la bisutería. Se utilizan en ocasiones contadas y suelen heredarse de generación en generación. La necesidad satisfecha es un adorno muy elegante, con materiales preciosos y para eventos de etiqueta muy formales.

4.2.1 Joyerías tradicionales independientes con tienda física.

Las joyerías tradicionales son aquellas que venden sus productos al cliente directamente a través de su tienda física. Se trata de un tipo de venta muy tradicional y personalizada, la mayor parte de su clientela suelen ser generaciones de familias que llevan acudiendo a la joyería durante años. (Madrid, 2008) También están surgiendo clientes nuevos provenientes de Sudamérica, con un alto nivel adquisitivo que se han instalado en el centro de Madrid. Dichas joyerías suelen estar ubicadas en las calles enigmáticas como Serrano. (Ministerio de Comercio y Turismo)

Existen joyerías de este tipo, como Ansorena, que han desarrollado un tipo nuevo de venta. Esta consiste en enviar folletos a sus clientes habituales y convocar subastas de las joyas en ellos ofertadas. El precio de estas joyas puede variar desde 300€ hasta 30.000€. El público al que van dirigidas es completamente distinto al público de Loof jewelry. A pesar de ello, en contadas ocasiones determinados consumidores que están buscando un pendiente original, colorido y con un precio barato para un evento como una boda, acaba poniéndose para la misma ocasión una joya familiar; por lo tanto, sustituyendo nuestro producto, pero satisfaciendo otro tipo de necesidad

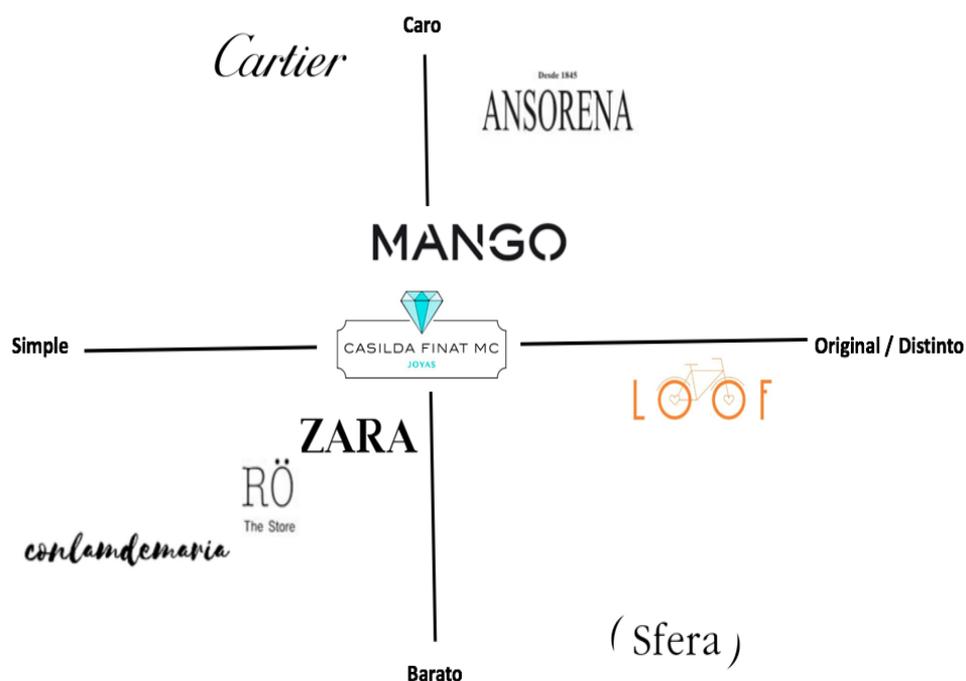
4.2.2 Joyerías tradicionales que venden online.

Existen Joyerías tradicionales como Cartier que han desarrollado la venta a través de página web. Es una manera de acercarse a un consumidor muy digitalizado y de ampliar su público objetivo. Aún así, el perfil de consumidor al que se dirige es muy distinto al perfil de Loof ya que suelen enfocarse en un público con un nivel adquisitivo muy alto. El tipo de producto, a pesar de que pueda ser sustitutivo de un pendiente de Loof, es muy distinto; tanto en calidad como en precio. El precio de un producto de Cartier puede variar desde 1000€ hasta 25.000€.

A pesar de ello, gracias al desarrollo de la venta online, este tipo de joyerías están consiguiendo acercarse al consumidor poco a poco. En determinados casos, incluso sustituyendo con sus productos a los pendientes de bisutería. Esto se da debido a la facilidad de acceso a su página web y a su presencia en la mente de los consumidores. Ello produce que en contadas ocasiones a los clientes les compense realizar una gran inversión en un producto de estas cualidades antes que comprarse un pendiente de bisutería.

4.3 Mapa de posicionamiento de los competidores en España de Loof.

(Larripa)



Como podemos apreciar en el mapa superior, Loof es una marca con un diseño original y elaborado en comparación con otras marcas, pero con un precio medio-alto. Aparecen en el mapa marcas como Cartier y Ansorena, realmente no son competidores directos de la marca por lo que no las analizamos en relación a Loof, simplemente las posicionamos en el mapa

4.4 Diferenciación y ventaja competitiva de Loof jewelry

4.4.1 VRIO análisis

La herramienta VRIO analiza si la empresa tiene una ventaja competitiva sostenible. En caso de cumplirse los 4 requisitos (valor, rareza, inimitable y soporte organizacional) estaremos ante una

ventaja competitiva consolidada. (Mirkovic, 2018) Debemos analizar cada uno de los 4 requisitos por separado.



“Value” → Hace referencia a un recurso muy valioso que tenga la empresa. Debe ser un recurso único que añada valor a los productos que ofrece la empresa. Dicho recurso para ser valioso debe incrementar el valor percibido por el cliente. Debe ser lo más distintivo y único posible. (Mirkovic, 2018) Loof tiene un recurso muy importante que es el diseño de sus productos. La socia diseñadora tiene un talento nato por el diseño, sus ideas son muy especiales y creativas. Debemos mantener este recurso, a pesar de que se delegue el diseño de los pendientes en una situación de crecimiento exponencial, la socia diseñadora debe ser la responsable del departamento de diseño y debe dar su aprobación de cada nuevo diseño.



“Rarity” → En este apartado se analiza la “rareza del recurso”, la presencia de recursos parecidos en otras empresas. Otras marcas tienen diseñadores con mucho talento que producen modelos muy originales, pero suelen ser marcas con precios muy superiores como Malababa o Cartier ya que deben pagar a éste tipo de diseñadores. Para mantener este recurso, la empresa debe tener mucho cuidado a la hora de contratar a un diseñador, se debe buscar a alguien que encaje con las ideas geométricas y coloridas de la marca.



“Difícil de Imitar” → A pesar de que el recurso de tener un diseñador con mucho talento no sea muy común en nuestros competidores directos. Los pendientes son fácilmente imitables, es decir, los competidores pueden hacer una foto y realizar un diseño parecido. Se trata de una industria en la que copiar no es muy complicado ya que la línea entre la creatividad inspirándose en otras marcas y la copia es muy fina. Además, no tenemos el tamaño de empresa ni la imagen de marca para perseguir y demandar a aquellos competidores que nos copian los productos.



“Organizational Support” → en este sentido, la empresa debe organizar sus recursos de la manera más eficiente posible para que los clientes capten el valor de la empresa. La marca debe

llevar una gestión estratégica, debe analizar los posibles lanzamientos de colecciones de manera que todo ello sea novedoso y capte la atención del cliente. (Mirkovic, 2018) Loof intenta llevar una gestión estratégica de la empresa, pero no ha conseguido lograrlo al cien por cien. Es necesario que se establezcan unos objetivos más claros a corto plazo y que se evalúe el cumplimiento de los mismos. Además, debería profesionalizarse la gestión debería profesionalizarse de alguna manera. Sería muy efectivo que Loof contratase una agencia de producto digital que ayudase a la marca a definir su estrategia y a posicionarse adecuadamente en el mercado.

En conclusión, en Loof se cumplen dos de los cuatro requisitos para tener una ventaja competitiva sostenible. Tiene un recurso muy valioso y raro que es el diseño original y creativo de los pendientes, pero en cambio no es complicado de imitar. Es necesaria una profesionalización de su gestión y el establecimiento de estrategias de diferenciación a corto plazo.

4.5 Síntesis del panorama competitivo

En conclusión, Loof se encuentra en un mercado saturado con muchas marcas con todo tipo de precios. Es necesario que se diferencie potenciando su ventaja competitiva que es la originalidad del diseño de sus productos. Dicha diferenciación debe conseguirse para que Loof pueda mantener un precio medio-alto de sus pendientes y que sus consumidores estén dispuestos a pagar un precio superior a cambio de la originalidad del diseño. Para ello, es muy importante la consolidación de la imagen de marca.

5. Marketing Mix

5.1 Producto

5.1.1 Diseño

Buscamos que nuestros pendientes se diferencien por el diseño. La marca debe caracterizarse por sacar colecciones de pendientes muy coloridos, con formas extravagantes, grandes y con una mezcla de muchos materiales. Queremos diferenciarnos del resto de marcas por nuestros colores y nuestros diseños geométricos. Somos críticas con los modelos que sacamos y buscamos perfeccionar el diseño al máximo.

De cara a un crecimiento futuro, se debe realizar una búsqueda exhaustiva de diseñadores, creando un proceso de selección en el que cada potencial diseñador dibuje 50 bocetos de pendientes. En base a los bocetos creados por cada uno de ellos, las socias analizaremos los distintos modelos y elegiremos a aquellos que cumplan con los siguientes patrones: pendientes grandes, coloridos, geométricos, extravagantes, originales, compuestos de varios materiales.

A continuación, os mostramos un ejemplo de las piezas que obtenemos del proveedor y la modificación que hacemos sobre ellas. También mostramos el tipo de diseño que nos caracteriza, geométrico, colorido y con mezcla de materiales.

PIEZA PROVEEDOR



PRODUCTO FINAL



Img. 3

MODELO SENCILLO



MODELO ELABORADO



Img. 4

Buscamos huir de los dorados y plateados. Hay muchos pendientes simples que se venden muy bien, pero como ya hemos analizado anteriormente, hay mucha oferta de ese tipo de productos. Loof se diferencia por ofrecer unos diseños originales, se trata de pendientes que no encajan en cualquier tipo de consumidor, están enfocados a mujeres con personalidad y que tiendan a experimentar con accesorios atrevidos. Un pendiente nuestro puede contener plumas, acero, tela, madera o piedras, ante o cuero. Nos gusta innovar con colores, materiales y telas.

Como se aprecia en las imágenes superiores tenemos el modelo Milán (imagen 4) compuesto por acero, bolas de plástico e hilo rosa fuerte. Por otro lado, tenemos modelo celeste (imagen 2) formado por varias placas triangulares de metacrilato y acero combinadas con una pluma triangular de color azul. Se puede comprobar un patrón de ensalzar colores y mezclar materiales, todo ello creando un pendiente con formas geométricas.

5.1.2 *Experiencia del cliente*

Calidad

La calidad de nuestros pendientes no es extremadamente alta. No consideramos que sea uno de nuestros puntos fuertes ya que vendemos a un precio asequible por lo que los consumidores son conscientes de que están comprando bisutería y no piezas de oro o plata.

A pesar de ello, los consumidores exigen un mínimo de calidad. La mayoría de nuestros pendientes se desgastan tras varios usos, sobre todo si son expuestos a humedad o agua. Es complicado mejorar la calidad de nuestros productos ya que ello implicaría un gran incremento de nuestros costes y consecuentemente del precio de venta de nuestros pendientes.

Packaging.

El packaging del pendiente debe transmitir la esencia de la marca. El consumidor debe percibir que se trata de un producto de diseño desde el momento en el que recibe el paquete. Para ello, es importante crear un envoltorio en el que se aprecie el logotipo naranja de la empresa que tanto nos caracteriza. Además, para dotar de importancia al producto, envolveremos los pendientes en dos tipos de paquetes. El externo, será una caja blanca de forma geométrica cerrada con un lazo en el que colgará la tarjeta con el logo naranja de la marca, dentro de la caja estarán los pendientes envueltos en una bolsa blanca transparente. El hecho de que haya dos tipos de envoltorios reviste al producto de importancia.

Todo el envoltorio será blanco para que contrasten con el colorido de los pendientes que están dentro. A través de este contraste, se ensalzará el diseño de los pendientes y el colorido. La forma peculiar de la caja, con los extremos hundidos hacia dentro refleja la simetría y geometría que nos caracteriza.



Calidad del servicio

La calidad del servicio debe ser alta para mantener al cliente satisfecho. El proceso de compra a través de la web es muy sencillo. Nuestra web es didáctica y fácil, el cliente únicamente tiene que meter sus datos personales (nombre y apellidos), dirección de envío, correo electrónico y número de tarjeta para proceder al pago. La web es muy simple, con pocos apartados. La página web estará en un idioma u otro en función de la ubicación geográfica del consumidor. Una vez que el cliente pague el producto, lo recibirá en la puerta de su casa en un periodo de entre 2 y 7 días.

Atención al cliente.

La atención al cliente la realizaremos vía email, direct de Instagram y habilitaremos una línea telefónica de la que se encargará el jefe de atención al cliente. La atención debe ser rápida y personalizada, el trabajador que ocupe esta posición debe manejarse perfectamente en inglés y español. Los clientes deben tener los mínimos inconvenientes posibles, para ello es importante cerrar un buen acuerdo con la empresa distribuidora de manera que la cadena logística sea eficiente.

Marca y posicionamiento.

El posicionamiento de la marca es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor. Las marcas pueden utilizar distintos tipos de estrategias para conseguir el posicionamiento que desean en la cabeza del consumidor. Este posicionamiento se consigue a través de la comunicación activa a los clientes de los atributos característicos de la marca. (Espinosa, s.f.) A pesar de que el consumidor pueda percibir determinados atributos uniformes de un producto, para que el consumidor posicione la marca de determinada manera en su cabeza, es necesario que reciba información activa de la empresa en la que se especifiquen sus atributos característicos.

Loof tiene un logo muy característico, del color corporativo de la empresa que es el naranja. Se trata de un logo simple y efectivo ya que se recoge el nombre de la empresa que es corto y fácil de recordar. Intentamos que la mayoría de las comunicaciones que hacemos sean en tonos de la paleta naranja para que sean acordes con los colores de la marca. El logo además contiene historia, es una bicicleta ya que la primera vez que diseñamos los pendientes y fuimos a comprar el material nos recorrimos medio Madrid montadas en bicicleta. Nos gusta que el logo tenga una razón de existir y tenga su historia detrás. Es positivo que el logo tenga una historia para contar a los consumidores ya que de esta manera se personaliza la marca y los consumidores prestarán más interés por la misma.



La estrategia de posicionamiento de nuestra marca es una estrategia de atributo y de competidor. Esta estrategia consiste en resaltar un atributo concreto de la marca, dotándole de importancia y diferenciación respecto a otras marcas. (Espinosa, s.f.) Loof, se centra en el atributo del diseño. Se trata de una marca cuya calidad no es excelente y tampoco se caracteriza por tener precios muy asequibles, el atributo en el que se centra Loof es la originalidad del diseño de sus pendientes.

Además, utilizamos la estrategia del competidor ya que comparamos nuestros atributos con los de otros competidores haciendo énfasis en las ventajas que nuestros atributos ofrecen por encima de los de los competidores. (Espinosa, s.f.) Loof justifica su precio ligeramente superior al de los competidores por el diseño original que ofrece de sus pendientes.

5.2 Precio

5.2.1 Cobertura de costes

Este es un cuadro explicativo de los costes de materias primas unitarios por pendiente.

Materiales pendientes	3,5 €
Bolsa transparente	0,5 €
Caja externa	0,5€
Coste Unitario Total	4,5€

5.2.2 *Análisis de la competencia*

Zara	13€
Sfera	3€
Mango	20€
Rohand made	9€
Cocus	7€
Casilda Finat	4-55€
ConlaMdemaria	6€

Nuestro precio medio es 16€, se encuentra en un rango superior a la media de precios de marcas de competidores directos.

5.2.3 *Sostenibilidad del modelo*

Loof tiene precios desde 12€ hasta 20€. El precio medio de nuestros pendientes es 16€, como se puede apreciar en el cuadro anterior, se trata de un precio alto en comparación con los precios de nuestros competidores directos. Creemos que es un modelo sostenible ya que vendemos a un precio superior debido a que ofrecemos un diseño superior. Como ya se ha explicado anteriormente nos enfocamos en que nuestros pendientes sean muy coloridos, con materiales originales y llamativos. Debemos mantenernos esta línea y elaborar el diseño. Para captar a los clientes es importante desarrollar un modelo de negocio que llame la atención de los clientes y que les mantenga haciendo un seguimiento continuo a las noticias que lanzamos.

Loof debe sacar una temática por cada colección lanzada. La estrategia de lanzamiento de colecciones cambiará, se lanzarán 6 colecciones anuales formadas por 6-7 pendientes en vez de una colección anual con 20-30 pendientes. De esta manera, se mantiene al consumidor pendiente de la marca constantemente y además este consumirá. Cada vez que salga una nueva temporada tenderá a comprarse un producto. Cada colección estará enfocada en una temática. Dicha temática se debe apreciar tanto en el diseño de los pendientes como en las fotos subidas a las redes sociales e incluso en la apariencia de la página web. La idea de cada temática debe surgir del encargado del diseño en colaboración con la socia responsable del diseño.

Un año estándar deberá seguir varias temáticas, a modo de ejemplo enunciaremos varias;

- COLECCIÓN 1 - Temática primaveral. Esta colección saldrá en el mes de febrero antes de que empiece la primavera. El diseño de los pendientes debe estar relacionado con temas vegetales y florales. La sesión de fotos se realizará en un jardín con flores, en parques o incluso en el campo, para dar un toque silvestre. Los pendientes deben ser grandes, coloridos y se mezclarán con prendas de ropa que tengan estampados de flores. De esta manera el consumidor apreciará la temática y la esencia de la imagen de marca.
- COLECCIÓN 2 - Temática tropical y frutal: Esta colección debe estar enfocada hacia el verano. Todo lo que se relacione con los pendientes deberá transmitir al consumidor una sensación de frescor, realizaremos las sesiones de fotos en el mar, con frutas tropicales en lugares con mucho vegetal. Se mezclarán los conceptos de fruta tropical, con hojas verdes y con pendientes coloridos. Cada diseño se relacionará con una fruta en función de los colores que compongan la pieza.
- COLECCIÓN 3 - Temática Retro: esta temática podrá sacarse a finales de verano, antes de entrar en otoño. Será una temática *vintage* y retro que recuerde a los años ochenta. Con fondos de figuras geométricas, mezclas de colores y gafas redondas y oscuras sobre las modelos. Se vestirá a las modelos con accesorios característicos de esta época como pantalones campanas vaqueros y camisas con estampados coloridos.

5.3 Promoción

5.3.1 Contenido Pagado "PaidMedia"

Anuncios en redes sociales

Paid Media es un tipo de marketing a través del cual una marca se da a conocer pagando anuncios, colaboraciones, eventos... (Campbell, 2019) Es muy importante enfocarse adecuadamente la inversión en redes sociales. La marca para crecer en las redes sociales debe tener una esencia propia y seguir una línea de productos y de estética. En nuestro caso queremos que siempre se transmita que vendemos productos de mucho diseño y muy originales. En el plan de marketing digital debemos valorar comenzar a trabajar con plataformas como 21 Buttons.

El **plan de inversión en marketing digital** cada vez que entremos en un mercado nuevo será el siguiente:

1. Acuerdo con empresa de marketing digital local.

Debemos hacer que la empresa de marketing digital entienda la esencia de nuestra empresa y ensalce el diseño de nuestros productos como ventaja competitiva. Necesitamos que la agencia nos cierre colaboraciones con *influencers* exclusivas que tengan un patrón de diseño muy marcado, se debe enfocar la búsqueda en *influencers* que lleven prendas de ropa coloridas y arriesgadas. Las agencias que más cuadran con nuestras necesidades son las siguientes.

- a. **247 Grad:** Agencia de marketing digital con sede en Coblenza, Alemania. En funcionamiento desde 2010, actualmente cuenta con 19 empleados, la firma se especializa en proyectos de redes sociales.
- b. **Hub09** es una de las agencias de marketing digital más grandes de Italia. La compañía se centra en la coherencia de la marca y en posibilitar el diálogo entre marcas y clientes a través de los medios en línea.
- c. **Bravr:** agencia de marketing digital con sede en Londres, centrada en marketing en redes sociales.
- d. **Súmate:** es una agencia española que nos ha gustado como posible contratación ya que está muy enfocada en la estrategia de influencer marketing que creemos que encaja con nuestra empresa.

2. Seguiremos la estrategia de "micro-influencer";

Para alcanzar el número de ventas que tenemos por objetivo es necesaria una gran inversión en marketing para captar clientes. Seguiremos la estrategia de micro influencer que consiste en realizar colaboraciones con un mayor número de influencers que a su vez tengan menos seguidores. Esta figura tiene entre 5.000 y 100.000 seguidores. Son locales, operan en ámbitos geográficos concretos, no tienen alcance internacional. Crean contenido con el que la audiencia puede interaccionar y relacionarse de un modo más cercano. Impactan a un número más reducido de personas, pero de manera más contundente y cercana. Los precios de colaboración que ofrecen son menores. Varios "*bloggers*" con alrededor de 15.000 seguidores pueden tener mucho más impacto en el público que nos interesa.

3. Precio de las micro-influencers suele ser:

- a. 5000 seguidores a 15000 = 200-250€ por publicación
- b. 15000 a 50000 = 300 – 400€
- c. 50000 a 100000 = 400 – 700 €

4. Patrón de contratación de micro - influencers:

En todos los mercados nuevos en los que entremos seguiremos el mismo patrón para cerrar colaboraciones con influencers.

- En primer lugar, haremos un **filtro por seguidores**. Nos interesan micro-influencers que tengan mucho impacto en regiones concretas.
- Posteriormente realizaremos **un filtro de diseño**. Buscaremos aquellas *influencers* que lleven looks arriesgados, de diseñadores extravagantes, que sus conjuntos sean muy coloridos y los estampados que lleven tengan un toque geométrico. Nos inclinaremos más por el perfil de una *influencer* estilista que se dedica al mundo de la moda y al diseño, más que por el perfil de un *influencer* que tenga mucha interacción con sus seguidores, pero por contra, tenga un estilo propio menos definido
- Realizaremos un último **filtro cada temporada**. Modificaremos las influencers con las que cerraremos las colaboraciones en función de la temática de cada temporada. Seleccionaremos influencers cuyo estilo siga la línea de la nueva colección, si estamos en la temporada “retro” colaboraremos con influencers cuyo estilo sea *vintage* y encaje con la idea que queremos transmitir.

5.3.2 Contenido Propio u “Owned Media”

El contenido propio de la marca es la página web y el perfil de Instagram. Son activos propiedad de la marca. Son los canales que han sido creados por la misma y que están bajo su control. Estrictamente no somos “dueños “ de la página web o de la cuenta de Instagram pero si tenemos control sobre los mismos. (Campbell, 2019) Loof cuelga en ellos las fotos y promociones que considera. Se trata de dos activos que Loof utiliza para transmitir su imagen de marca, con ellos transmite un concepto de empresa y de esa manera conseguir captar a los clientes. Es el medio de interacción que tiene la empresa con los clientes, por ello debe cuidar mucho el contenido de ambas y la imagen que se transmite a través de ellas. Es muy importante que a través de estos medios el cliente aprecie la esencia de Loof y en qué es distinto Loof. Para ello ambas plataformas deben transmitir muy bien los conceptos de diseño, color y originalidad de los pendientes.

Web

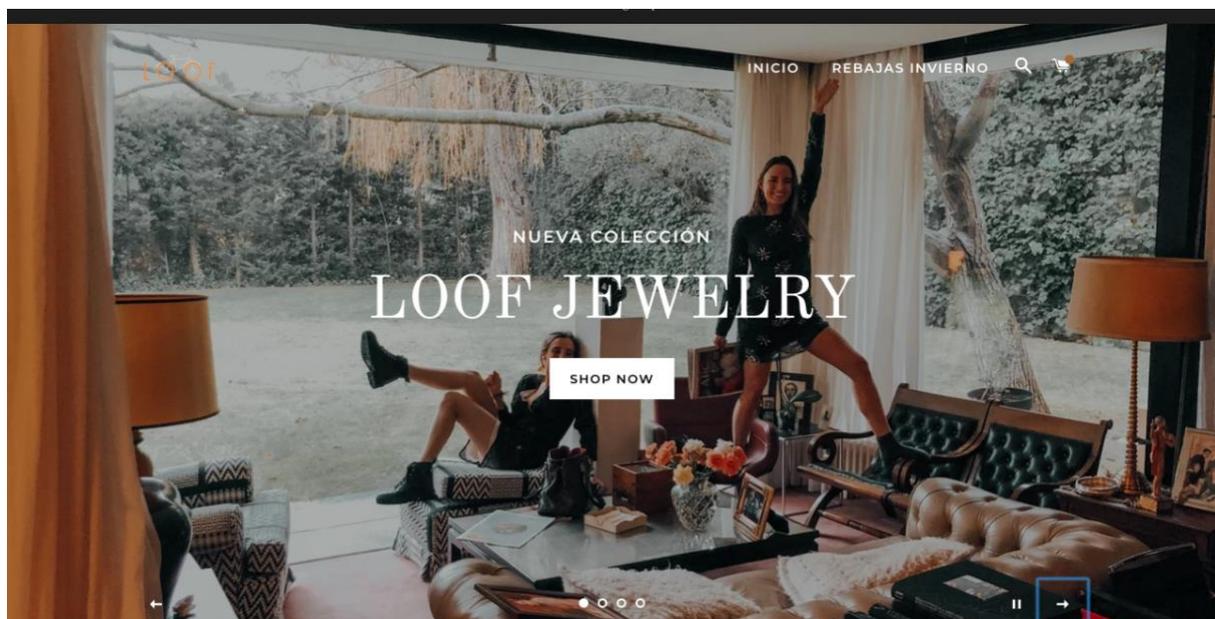
<https://loofjewelry.com/>

La web es la herramienta básica de venta, es muy importante la apariencia de la misma ya que es el canal principal de compra. Tiene mucha importancia subir fotos en las que el pendiente se presente como un producto atractivo y original. Es importante que la web transmita la esencia de la marca y sea didáctica y fácil de utilizar.

En función de la temática de la temporada en cuestión, la web contendrá un tipo de fotos u otro. A modo de ejemplo, cuando la colección sea de temática tropical y frutal, el fondo de la página web debe estar formado por frutas coloridas y llamativas. Las fotos en las que se muestren los pendientes deben caracterizarse también por este patrón combinando fondos acuáticos con frutales. Siguiendo este tipo de estrategias, la marca conseguirá posicionarse en la mente de sus consumidores de manera que apreciarán el diseño de los productos e interiorizarán la idea de pendientes coloridos y originales que se quiere transmitir.

La web debe tener funciones que nos permitan analizar el comportamiento de los consumidores. Es importante poder observar los clientes que han añadido productos al carrito y que no han procedido a pagar los productos, se denomina “carritos abandonados”. Existe otra función que permite ver el número de visitas diarias y la procedencia de esas visitas, en nuestro caso el 90% provienen de Instagram. A través de la web, los clientes podrán dejar sus correos electrónicos para que les informemos de nuestras promociones y rebajas.

A continuación, adjuntamos la portada inicial que aparece cuando el cliente se mete en la web, la modificaremos en función de la temática correspondiente:



Adjuntamos la sección de la web en la que se da una breve explicación de la esencia de marca, además añadimos la casilla en la que los clientes se pueden suscribir a nuestra newsletter, de manera que tengan acceso directo a nuestras promociones y nuestras noticias.

¿QUÉ ES LOOF?

Pendientes artesanos con diseños únicos e inigualables. Modelos para todo tipo de ocasiones y sobre todo muy originales.

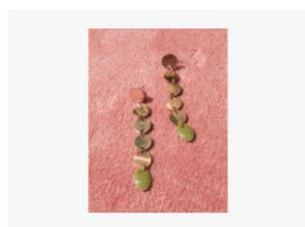
Suscríbete a nuestro boletín de noticias

Entérate la primera de las nuevas colecciones, eventos y mucho más.

Mi dirección de correo electrónico

SUSCRIBIRSE

Catálogo de los productos ofertados en la web:



Modelo GREEN – €11



AHORRA
€5

Modelo MILÁN – €15

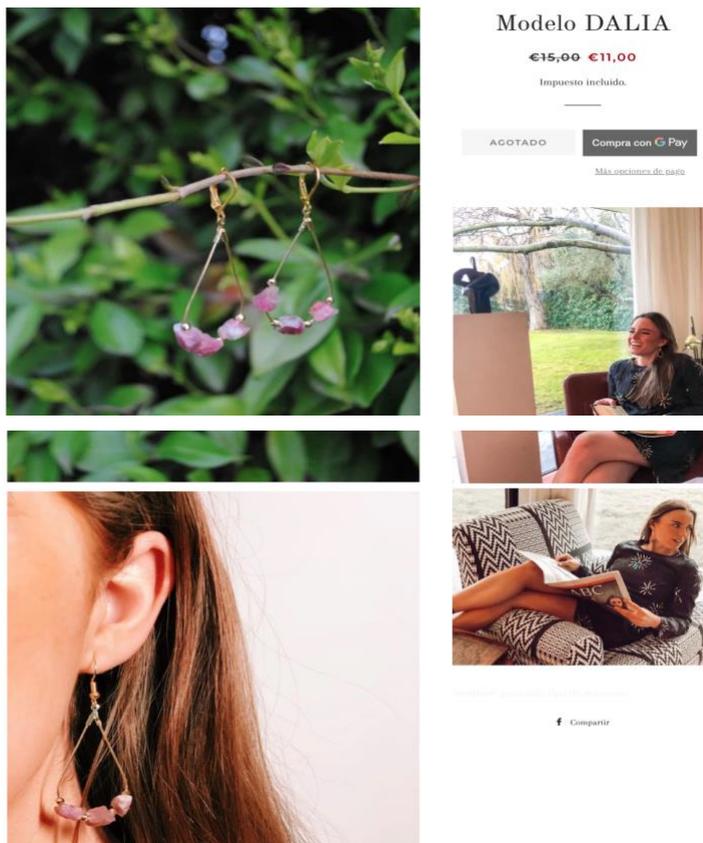
AHORRA
€4



Modelo OLIVO – €11

1 2 →

Imagen que aparece cuando un potencial comprador hace “click” en un producto:



Perfil en Instagram.

Instagram es nuestra fuente principal de captación de clientes. Es muy importante seleccionar adecuadamente las fotos que subimos al perfil. Deben seguir una misma línea homogénea y transmitir inspiración para nuestros seguidores. Es muy importante la imagen de la página principal de Instagram ya que es la primera impresión que tiene un potencial seguidor.

Actualmente en Instagram tenemos 2600 seguidores. Para fidelizar a los seguidores y que estén pendientes de la marca, es importante subir contenido todos los días y seleccionar adecuadamente las fotos y vídeos. Actualmente subimos únicamente fotos de modelos con los pendientes ya que consideramos que la imagen de una persona con el pendiente puesto capta al consumidor.

Si queremos incrementar notablemente el número de seguidores y transmitir la esencia de originalidad y diseño de nuestros pendientes. Es necesario que el perfil de Instagram se modifique. La red social debe ir más allá que fidelizar al usuario, el consumidor debe meterse y que lo primero que se le venga a la mente es “diseño” “color” y “originalidad”. Por ello, creemos

que es más adecuado de cara a futuro seguir una estrategia en la que se mezclen fotos de pendientes sobre distintos fondos, estampados, con modelos, sin modelos, todos ellos transmitiendo colorido y sobre todo la temática que esté vigente en el momento. La estrategia en Instagram, dependerá directamente del tipo de colección que se encuentre en el mercado. Es decir, si la colección es de temática “retro” todas las fotos deberán seguir una misma línea *vintage*, con los mismos tonos coloridos y la ropa de las modelos con un mismo patrón geométrico. Todo el contenido que se cree en la red social, tanto en stories como en publicaciones debe estar relacionado con la temática, de manera que esta se ensalce y se capte la atención de los consumidores.



5.3.3 Contenido Ganado “Earned Media”.

Earned Media es la imagen que ha consolidado la marca. Es aquello que se da cuando consumidores, tiendas o el público en general habla de tu marca. Se da a través de boca a boca, es “earned” ya que dichas personas voluntariamente están hablando de tu marca. (Campbell, 2019). Es aquello que produce que los clientes hagan click en la web. Earned Media no se obtiene

con anuncios y publicitándose. Earned Media es aquello que obtiene la marca a raíz de los re-post o la imagen de marca que se haya conseguido consolidar.

Loof ha logrado crear Earned Media ya que es una marca conocida en varios círculos de gente joven e incluso madres de Madrid. Es una marca que se ha dado a conocer tanto a través de sus redes sociales como a través de boca a boca. La imagen de marca y la llegada a los consumidores se va incrementando a medida que la marca saca nuevos productos y crea nuevas ideas a través de interacción con los consumidores.

5.4 *Distribución*

5.4.1 *Venta del servicio: Canal directo*

El canal principal de venta es la página web de la empresa <https://loofjewelry.com/> ; dicha web tiene una plataforma de pago a través de la cual los clientes introducen sus datos personales, los datos de pago y realizan la compra del producto que desean. Se trata de una web muy sencilla, didáctica e intuitiva. Los clientes llegan a meterse en la página web bien a través de nuestro perfil de Instagram (en nuestra biografía está el link de la web) o bien tecleando el nombre de la empresa en un buscador de internet. Si tecleamos LOOFJEWELRY suele ser la primera opción que aparece en las búsquedas. Dicho esto, la mayor parte de las visitas de la web entran desde nuestro perfil de Instagram.

De cara a la entrada en nuevos mercados, la web deberá ser traducida a cada uno de los idiomas de destino. En función de la localización del usuario que se conecte a la página web, el idioma que aparecerá será uno u otro.

5.4.2 *Distribución de los pendientes: Canal indirecto*

La distribución de los pendientes se hará a través de la empresa DHL. Dicha empresa tiene delegaciones en todos los países en los que pretendemos empezar a operar. Llegaremos a un acuerdo con esta empresa y recogerá diariamente los pedidos del almacén. En función de los mercados nuevos en los que empecemos a operar, modificaremos el acuerdo con dicha empresa.

El procedimiento será siempre el mismo, la empresa distribuidora recogerá diariamente los paquetes de nuestro almacén para llevarlos al lugar de destino final. En función de dónde sea este variará el tiempo de recepción del pedido.

Cobraremos el precio del envío al cliente a través de la página web. Una aproximación de los precios actuales de envío que tienen las distribuidoras europeas son los siguientes:

- I. Envío dentro de España = 3,99€
- II. Envío a Italia desde España= 6,9€
- III. Envío a Alemania desde España = 8,21€
- IV. Envío a Inglaterra desde España = 7,99€

IV. ESTIMACIONES FINANCIERAS Y PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL

En esta opción de salida de negocio, las tres socias se vinculan profesionalmente al 100% a la empresa. Se realiza una inversión inicial de 100.000€ para llegar a las ventas estimadas. Apostamos por un crecimiento arriesgado de la empresa. Ello exigirá implicación por parte de las socias y un desarrollo detallado a nivel operativo, posteriormente entraremos a explicar dichas operaciones.

Los números que estimamos alcanzar son los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio	16 €	20 €	22 €	25 €	30 €
Ventas España	80.000	104.000	160.000	168.000	184.000
Ventas Italia	-	16.400	24.600	32.800	41.000
Ventas Inglaterra	-	-	12.400	18.600	24.800
Ventas Alemania	-	-	-	15.520	23.280
TOTAL VENTAS	80.000	120.400	197.000	234.920	273.080
Nº suscriptores	40.000	60.200	98.500	117.460	136.540

1. Desglose de las estimaciones y plan de actuación por año

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Inversión en marketing digital}}{\text{Coste de Adquisición Cliente}} \times \text{Nº de pendientes comprados al año}$$

- CAC = 15€, estimación basada en el CAC de la industria.

AÑO 1

- Cliente medio compra 12 Pendientes al año, 2 por cada colección lanzada.
- Población femenina en España entre 15 y 60 años = 11.250.000 mujeres
- Penetración de nuestra marca = 5758 clientes = 0,05%
- Inversión en marketing digital 100.000€. Se invertirá en marketing digital, siguiendo el patrón establecido.
- Se estima que las unidades vendidas a finales de año 80.000.

AÑO 2 - ENTRADA EN ITALIA

- Ventas en España siguen creciendo debido a que se invierte en marketing digital 120.000€
- Italia tiene 60,36 millones de habitantes un 22,29% más de población que España
- Subimos el precio de los pendientes a 20, la imagen de marca se va consolidando.
- Cliente compra 10 pendientes al año, (no 12 como en España) menos recurrencia por menos popularidad de la marca, a pesar de ello la diferencia es pequeña debido a que los gustos de los consumidores en el mercado italiano son muy parecidos.
- Inversión en marketing digital en Italia 30.000€.
- Fórmula crecimiento $(30.000/15 \times 10) \times 1,23$
- Multiplico el crecimiento por 1,23 ya que Italia tiene un 22,29% más de población que España

AÑO 3 - ENTRADA EN INGLATERRA

- Ventas en España siguen creciendo debido a que se invierte en marketing digital 200.000€, en Italia se invierte más que el año pasado 30.000€ para que las ventas sigan creciendo. La mayor parte de la inversión se destina a España ya que es nuestro mercado principal en el que queremos que la marca se consolide.
- Inglaterra tiene 56 millones un 16,25% más de población
- Subimos el precio de los pendientes 2€. Esta subida de precio se soporta en España y en Italia ya que no es una gran subida y la marca cada vez está más consolidada. En Inglaterra es un buen precio de lanzamiento ya que el precio medio de los productos de bisutería es mayor.
- Cliente medio compra 8 pendientes al año, menos recurrencia que en Italia, estilo de las mujeres inglesas menos arriesgado y más conservador.
- Inversión en marketing digital en Inglaterra 20.000€
- Fórmula crecimiento $(20.000/15 \times 8) \times 1,1625$
- Multiplico el crecimiento por 1,1625 ya que Inglaterra tiene un 16,25% más de población que España

AÑO 4 - ENTRADA EN ALEMANIA

- Alemania tiene 83,02 millones de habitantes un 45,5% más de población que España
- Subimos el precio de los pendientes a 25€. Es un buen precio de lanzamiento en Alemania ya que el nivel adquisitivo de sus consumidores es alto. España e Italia lo aguantan, desde que se lanzaron los pendientes ha subido progresivamente el precio, pero se ha inculcado en la mente del consumidor la esencia del diseño y originalidad de nuestros pendientes, permitiendo esto la subida de precio.

- Cliente compra 10 pendientes al año, (no 12 como en España) menos recurrencia por menor popularidad de la marca (más que en Inglaterra).
- Inversión en marketing digital: destino a Alemania 20.000€,
- Fórmula crecimiento $(20.000/15 \times 10) \times 1,455$
- Multiplico el crecimiento por 1,455 ya que Alemania tiene un 45,5% más de población que España.

AÑO 5

- Subimos el precio medio a 30€
- Cada país mantiene su crecimiento en ventas
- España invertimos 230.000€ → 184.000 uds.
- Italia invertimos 50.000 € → 41.000 uds.
- Inglaterra invertimos 40.000 € → 24.800 uds.
- Alemania invertimos 30.000 € → 23.280 uds.

2. Plan de actuación de entrada en los mercados nuevos

Cada vez que Loof entre en un mercado nuevo seguirá el siguiente plan de actuación:

- a) Acuerdo con empresa distribuidora. DHL empresa principal, trabaja en todos los países en los que nos interesa operar. Cobraremos el envío al cliente a través de la página web.

- V. Envío en España = 3,99
- VI. Envío a Italia = 6,9
- VII. Envío a Alemania = 8,21
- VIII. Envío a Inglaterra = 7,99

- b) Acuerdo con empresa de marketing digital local.

Debemos hacer que la empresa de marketing digital entienda la esencia de nuestra empresa y ensalce el diseño de nuestros productos como ventaja competitiva. Necesitamos que la agencia nos cierre colaboraciones con influencers exclusivas que tengan un patrón de diseño muy marcado, se debe enfocar la búsqueda en influencers que lleven prendas de ropa coloridas y arriesgadas. El precio medio mensual de las agencias buscadas es de 20000€, estará incluido en el presupuesto de marketing digital. Las agencias que más cuadran con nuestras necesidades son las siguientes.

- IX. **247 Grad:** Agencia de marketing digital con sede en Coblenza, Alemania. En funcionamiento desde 2010, actualmente cuenta con 19 empleados, la firma se especializa en proyectos de redes sociales.

- X. **Hub09** es una de las agencias de marketing digital más grandes de Italia. La compañía se centra en la coherencia de la marca y en posibilitar el diálogo entre marcas y clientes a través de los medios en línea.
- XI. **Bravr**: principal agencia de marketing digital con sede en Londres, centrada en marketing en redes sociales.
- XII. **Súmate**: es una agencia española que nos ha gustado como posible contratación ya que está muy enfocada en la estrategia de influencer marketing que creemos que encaja con nuestra empresa.

c) Estrategia de “micro-influencer”;

Para alcanzar el número de ventas que queremos alcanzar es necesaria una gran inversión en marketing para captar al cliente. Seguiremos la estrategia de micro influencer que consiste en realizar colaboración con más influencers con menos seguidores. Esta figura tiene entre 5.000 y 100.000 seguidores. Son locales, operan en ámbitos geográficos concretos, no tienen alcance internacional. Crean contenido con el que la audiencia puede interactuar y relacionarse de un modo más cercano. Impactan a un número más reducido de personas, pero de manera más contundente y cercana. Los precios de colaboración que ofrecen son menores. Varios “*bloggers*” con alrededor de 15.000 seguidores pueden tener mucho más impacto en el público que nos interesa.

d) Precio

Los precios de las contrataciones con las micro-influencers suelen ser los siguientes:

- a. 5000 seguidores a 15000 = 200-250€ por publicación
- b. 15000 a 50000 = 300 – 400€
- c. 50000 a 100000 = 400 – 700 €

e) Patrón de contrataciones

Seguiremos el patrón de contratación de influencers establecido en el apartado de “Paid Media” → 3 filtros en la selección (1. Seguidores 2. Diseño de sus looks 3. Temática de la temporada)

3. Estimación de gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	1.280.000 €	2.408.000 €	4.334.000 €	5.873.000 €	8.192.400 €
GASTOS					
Coste unitario	-363200,00	-481600,00	-768300,00	-822220,00	-819240,00
Inversión Inicial Web	-600,00		-	-	-
Inv. Marketing Digital	-100000,00	-150000,00	-250000,00	-300000,00	-350000,00
Constitución sociedad	-700,00	-	-	-	-
Alquiler almacén	-7200	-10080	-12600	-18000	-21600
Alquiler Oficina	-16800	-16800	-33600	-33600	-33600
Personal administr.	-76.608	-76.608	-153216	-153216	-153216
Personal almacén	-9.333,33 €	-14.046,67 €	-22.983,33 €	-27.407,33 €	-31.859,33 €
Costes Fijos				-232223,33	-232223,33
GASTO TOTAL	574.441,33	749.134,67	1.240.699,33	1.354.443,33	1.409.515,33
BFCIO. OPERATIVO	705.558,67 €	1.658.865,33 €	3.093.300,67 €	4.518.556,67 €	6.782.884,67 €
Impuestos	-105833,8	-248829,8	-649593,14	-948896,90	-1424405,78
BFCIO. NETO	599.724,87 €	1.410.035,53 €	2.443.707,53 €	3.569.659,77 €	5.358.478,89 €
Margen Bruto	46,85%	58,56%	56,38%	60,78%	65,41%

4.1.1 *Coste materiales;*

Los costes van disminuyendo a medida que se incrementa el volumen de compra, actualmente un pendiente nos cuesta 4,54€ estimamos que dicho precio se reduce a medida que compramos más cantidad a los proveedores.

AÑO 1	4,54 €/ud
AÑO 2	4 €/ud
AÑO 3	3,9 €/ud
AÑO 4	3,5 €/ud
AÑO 5	3 €/ud

4.1.2 *Alquiler Oficina*

Por otro lado, si queremos que la empresa crezca al nivel estimado, será imprescindible alquilar una oficina en la que se desarrollen las tareas diarias de las socias y del personal administrativo. Se calcula que en cuanto a personal de oficina será necesaria la contratación inicial de 4

trabajadores para los dos primeros años y posteriormente contrataremos a 8 trabajadores para los 3 siguientes, posteriormente explicaremos con detalle las funciones de cada uno. Para ello, calculamos que una oficina con 200m² será suficiente para ubicar 4 puestos de trabajo para el personal de oficina y 3 puestos de trabajo para las socias. Duplicaremos el espacio de la oficina los 3 años siguientes. Debemos mencionar que la oficina estará ubicada en la capital ya que es el centro principal de nuestras ventas, pero estará ubicada en las afueras de la ciudad ya que los precios de los alquileres son más asequibles. El precio medio del m² en dicha zona son 7€.

Espacio Oficina	200m ²
Precio m ²	7€/m ²
Precio mensual alquiler oficina	1400€
Precio anual alquiler oficina	16800€
Precio anual a partir de AÑO 3	33600€

4.1.1 Alquiler de un almacén

En el año 1 estimamos alcanzar un número de ventas de 80.000 unidades anuales, creciendo esta cifra progresivamente cada año hasta 273.080 uds. en el año 5. Para almacenar tanto stock es necesario el alquiler de una nave industrial en la que se guarden todas las existencias. Un pendiente de Loof empaquetado tiene un tamaño de 10x10cm, es decir mide 100cm². Por lo tanto, en 1 m² podremos almacenar 100 pendientes. Además, debemos tener en cuenta que un pendiente tiene muy poco grosor, 1-3cm, podremos instalar 5 baldas para que los pendiente se almacenen en las mismas. Si colocamos 5 estanterías, en 1m² podremos guardar 500 pendientes. Realizado este cálculo, necesitaríamos una nave industrial con 60m² de almacenamiento, por lo tanto, una nave cuya superficie total sean 100m².

Espacio que ocupa un pendiente	100cm ²
Nº pendientes en 1m ²	500
Precio nave industrial m ²	3€/m
AÑO 1 (80.000 uds.)	200 m ² → 600€/mes → 7200 €/ año
AÑO 2 (120.400 uds.)	260 m ² → 840€/mes → 10.080 €/año
AÑO 3 (197.000 uds.)	350 m ² → 1050 €/mes → 12.600 €/año
AÑO 4 (234.920 uds.)	500 m ² → 1500 €/mes → 18.000 €/año
AÑO 5 (273.080 uds.)	600 m ² → 1800€/mes → 21.600 €/año

4.1.2 Contratación Personal

La contratación de personal es fundamental para que todas las tareas estén definidas. Será necesaria la contratación de dos tipos de personal, operativo y administrativo.

En cuanto al **personal operativo**, los trabajadores ensamblarán los pendientes y los empaquetarán en el almacén.

- Un trabajador en una hora ensambla 60 pendientes, (1 minuto por pendiente).
- Este trabajador cobra 7€ la hora, trabajando 8 horas diarias cobra un sueldo mensual 1120€.
- Un trabajador ensambla al mes 9.600 pendientes

El personal operativo irá incrementando cada año en función del incremento de las ventas.

En cuanto al personal administrativo, serán necesarias las siguientes contrataciones;

- Especialista en **marketing digital**; será el encargado de negociar con las agencias de marketing, supervisar que la línea de actuación y de colaboraciones encaje con nuestra imagen de diseño y originalidad. El sueldo será de 1200€.
- **Encargado del diseño de los pendientes** y de las nuevas colecciones, será supervisado por la socia responsable del diseño. Sueldo será de 1200€.
- **Responsable de atención al cliente**, gestionará todas las reclamaciones, devoluciones o incidentes que haya en los pedidos, será un trabajo administrativo de atención a los emails, cuyo sueldo será 1100€.
- **Contable** para que lleve los números de la empresa, declare los impuestos y controle los ingresos, gastos y pagos de sueldos y salarios. Será supervisado por la socia responsable de la contabilidad. Su sueldo será de 1300€.

El personal administrativo se duplicará en el año 3 debido al incremento de ventas. Se contratarán 2 contables y 3 personas encargadas de atención al cliente. Se añadirá también otro responsable de las redes sociales.

En todos los sueldos debemos añadir un 33% de recargo para pagar la Seguridad Social de los mismos.

	AÑO 1 Y 2		AÑOS 3 Y 4		
PERSONAL ADMINISTRATIVO	76.608 €/año		153.216 €/año		
PERSONAL OPERATIVO	9.333,33 €/año	14.046,67 €/año	22.983€/año	27.407€/año	31.859,33 €/año

4.1.3 Búsqueda de nuevos proveedores.

Es necesario buscar nuevos proveedores para agilizar el proceso de fabricación y mejorar la calidad de los productos. El proveedor que tenemos actualmente es de calidad media, los pendientes suelen oxidarse tras varios usos.

El proveedor que necesita Loof actualmente sería el siguiente:

- Proveedor con **calidad media**. No buscamos bisutería de oro ni de plata, pero sí buscamos un proveedor cuyos pendientes se mantengan 20 usos sin oxidar.
- Proveedor que admita margen de **diseño** por nuestra parte. En el actual nos encontramos muy limitadas ya que debemos buscar modelos que ya estén diseñados y posteriormente nosotras les añadimos características para personalizarlos. Buscamos un proveedor con el que podamos diseñar y participar en el proceso de elaboración del pendiente.
- Proveedor rápido en la **entrega**. Actualmente, desde que pedimos un pendiente hasta que llega al destino, suelen tardar un periodo de 1 mes y medio. Los pendientes en su origen están ya fabricados, el problema es que provienen de almacenes en China.

4.1.4 Estandarización del sistema de envío.

El proceso por el cual un pedido entra a la web y desde ahí llega al consumidor final será el siguiente; La web recibe la dirección exacta de envío del pedido con su Código Postal por lo que organizará los pedidos en el almacén por zonas geográficas. El pedido entrará en la web, el responsable del almacén recibirá un informe diario a las 9 de la mañana con los pedidos del día anterior que deben ser entregados ese día. El camión de DHL recogerá los pedidos organizados por zonas. A partir de ese punto, la empresa DHL es la que gestionará el transporte del paquete desde el almacén hasta el consumidor final. Los gastos de envío los paga el cliente que realiza el pedido a través de la web. Nosotros llegaremos a un acuerdo con la empresa distribuidora y en función del precio que nos ponga en cada destino, cobraremos este al cliente.

Tiempo procesamiento pedido España	2 días
Tiempo procesamiento pedido resto países	5-7 días

4.1.5 Desarrollo de página web con dominio.

La página web que tiene actualmente la empresa es una plataforma que pertenece a shopify. Podemos recibir los ingresos de las ventas ya que la plataforma está vinculada a una cuenta corriente. Si queremos incrementar el número de ventas y el tamaño de la empresa, deberíamos desarrollar una página web profesional, con nuestro propio dominio, contratando a una persona experta en ello. Es importante también que la página web permita la recolección de datos de los clientes que se meten, desde donde se meten y los productos que más visitan. Estimamos que, el desarrollo de una web contratando un profesional cuesta 600€.

4.1.6 Nuevo método de lanzar colecciones más cortas y con menos stock.

La empresa debe diseñar nuevas estrategias para salir del estancamiento actual en el que se encuentra la marca. Debemos buscar mantener al consumidor enganchado constantemente a la marca y haciendo un seguimiento continuo de los nuevos productos lanzados.

Loof hasta ahora ha lanzado colecciones muy amplias (15 pares de pendientes) que duraban mucho tiempo (alrededor de 1 año cada una). Esto provocaba que el cliente inicialmente prestase mucha atención a la nueva colección que se había sacado, pero posteriormente pierden el interés ya que el contenido generado en las redes sociales es sobre un producto ya conocido. Otro efecto que tiene este tipo de colecciones es que el cliente inicialmente cuando todos los modelos salen, no se compra los 15 pendientes, se compra un par de ellos. Hay pocas posibilidades de que meses después, ese mismo cliente, compre otro pendiente de la misma colección; ya que no es novedad para él.

La estrategia que debe lanzar Loof es la siguiente; lanzamiento de muchas pequeñas colecciones con un número limitado de productos. Lanzar una colección con 4 o 5 pendientes que dure dos meses, cuando este periodo finalice lanzar otros 5 pendientes durante un periodo similar de tiempo. En total 6 temporadas al año. De esta manera, el cliente estará constantemente pendiente de los lanzamientos de la marca y de los nuevos productos que saca al mercado. Es una manera de mantener una relación cercana con el cliente sin que este se desvincule de la marca.

4.1.7 Constitución como Sociedad

Actualmente Loof no está constituido como sociedad. Es necesario que la empresa se constituya ante notario como sociedad, se inscriba en el registro mercantil y que se inscriba en el registro de patentes y marcas el nombre de LOOF JEWELRY.

La forma societaria que se adapta a las necesidades de Loof es Sociedad Limitada. Se trata de un tipo societario esencialmente cerrado, con un Capital Social mínimo de 3000€ que debe ser

suscrito y desembolsado en su totalidad en la constitución de la empresa. Dicho capital social se dividirá en participaciones entre las 3 socias; se trata de un tipo social esencialmente cerrado ya que las socias no buscamos la transmisión de nuestras participaciones ni la entrada de nuevos socios. Dicha formalización de la empresa conlleva los siguientes gastos:

Gastos notariales	150€
Costes de registros	100€
Gasto de gestoría	300€
Inscripción de la marca	140€
Coste total	700€

V. VENTA DE LA EMPRESA EN LAS CONDICIONES EN LAS QUE SE ENCUENTRA ACTUALMENTE

En este apartado se valora la venta de la empresa en las condiciones en las que se encuentra actualmente. Realizaremos un DCF para obtener el precio estimado al que venderíamos la empresa.

No sería una venta complicada debido a la sencillez de la estructura actual de la empresa. La venta y consecuente transmisión de la empresa implicaría las siguientes operaciones:

- Transmisión del know how de la empresa. Funcionamiento de las redes sociales, del método de envíos, transmitir la esencia de la marca y la importancia del diseño de los pendientes como ventaja competitiva.
- Puesta en contacto con los proveedores. Entrega de lista de posibles proveedores.
- Entrega de la lista de los emails de los clientes suscritos a nuestras promociones.
- Entrega de los usuarios y contraseñas de las redes sociales.
- Entrega del dominio web y de la plataforma de pago
- Entrega del stock, materiales para la fabricación y herramientas.
- Recepción del pago

Hemos realizado un modelo simple de DCF, los flujos de caja han sido calculados sobre el beneficio neto esperado de los próximos años al que le sumamos las variaciones de la caja de la empresa y de las existencias.

$$WACC = K_e (E / E + D) + K_d (1 - T) D / (E + D)$$

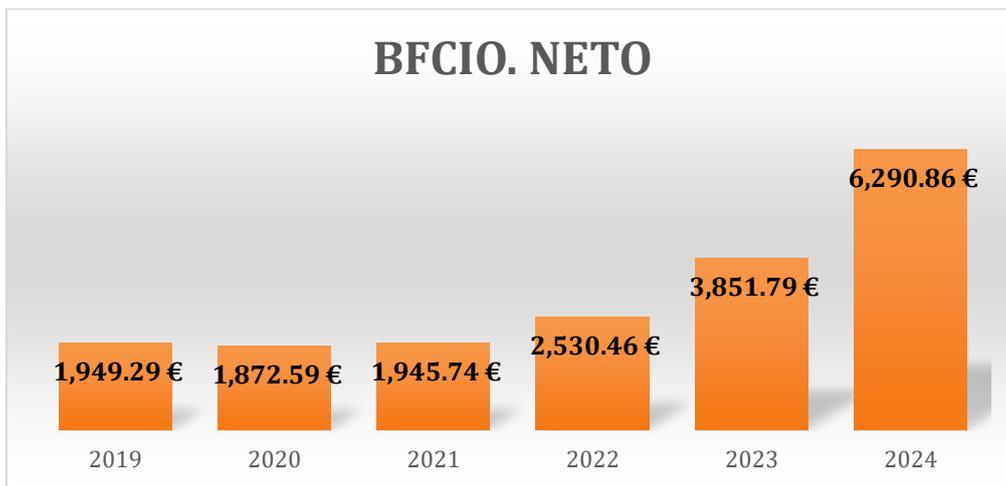
En cuanto a la tasa de descuento, utilizaremos un WACC igual a K_e (Coste de los fondos propios) debido a que la empresa no tiene deuda. Para calcular K_e utilizaremos el modelo Capital Asset Pricing Model:

$$K_e = R_f + B (R_m - R_f)$$

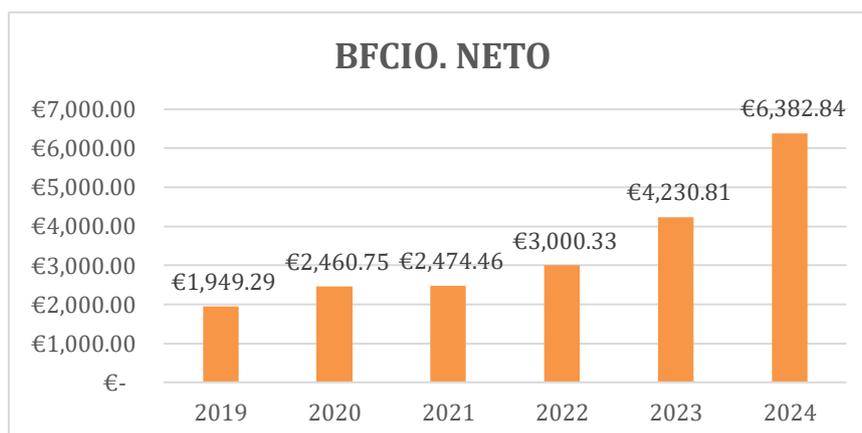
$K_e = 6\%$

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	3.632,00 €	3.655,56 €	4.038,94 €	4.913,05 €	6.842,10 €	10.224,50 €
Materiales	-325,00					
Empaquetado	-45,40					
Shopify variable	-28,32					
Shopify fijo	-240,00					
Constit. Sociedad	-700,00					
Total Costes	-1.338,72	-1.452,51	-1.575,97	-1.709,93	-1.966,42	-2.261,39
BFCIO. OPERATIVO	2.293,28 €	2.203,05 €	2.462,96 €	3.203,12 €	4.875,68 €	7.963,11 €
Impuestos	-343,99	-330,46	-517,22	-672,65	-1.023,89	-1.672,25
BFCIO. NETO	1.949,29 €	1.872,59 €	1.945,74 €	2.530,46 €	3.851,79 €	6.290,86 €
NOF	3.000,00	3.045,00	3.349,50	3.684,45	4.421,34	5.305,61
Flujo de Caja Libre	-1.050,71	1.827,59	1.641,24	2.195,51	3.114,90	5.406,59
VAN	9.891,44 €					

% coste unit. Shopify	3%	
T. crecim 3 primeros años	1,1	10%
T. crecim 2 últimos años	1,2	20%
T. crecim costes	1,085	9%
T. Crecim. Costes 2 ult años	1,15	1500%
T. Crecim. NOF	1,015	15%



Obtenemos un Valor Actual Neto de 9.000€, estimamos que ese es el precio al que podríamos intentar vender la empresa en las condiciones en las que se encuentra actualmente. Creo que es un precio razonable si las socias eligen esta opción de salida de negocio. Se trata de un precio que se ajusta al tiempo invertido en el proyecto y al margen de crecimiento que tiene la empresa. Debemos añadir que la marca tiene una base de clientes fidelizados y un nombre de marca.



VI. CONCLUSIÓN

Concluiremos el trabajo con un resumen de las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que existen en la industria.

En cuanto a las **debilidades** internas que tiene la empresa, Loof es una marca cuyos procesos internos están pocos estandarizados. No hay una cadena de mando clara ya que somos 3 socias que tomamos las decisiones libremente. Existe mucha informalidad a la hora desarrollar proyectos, ello conlleva a una menor efectividad. Es necesario estandarizar procesos en general (tanto a nivel gerencial como pueden ser las tomas de decisiones, como a nivel operativo) La empresa debe decantarse por una estrategia a seguir y establecer un proceso de control de objetivos a corto plazo además de unificar internamente la dirección de la empresa.

En cuanto a las **fortalezas**, debemos destacar que la ventaja competitiva que tiene Loof es la originalidad del diseño de los pendientes. Se trata de una fortaleza que debemos explotar y potenciar. Es un recurso muy valioso que nos diferencia de las demás marcas. Tenemos diseños elaborados con materiales coloridos y originales. Debemos potenciarlo ya que es aquello que nos permite vender a un precio superior que el de otras marcas.

En cuanto a las **amenazas** debemos mencionar la rápida aparición en la industria nuevas marcas por las redes sociales. La facilidad de crear una cuenta de Instagram y empezar a vender por internet es una amenaza ya que a raíz de ello cada vez surgen nuevos competidores con productos similares y con precios imbatibles. Para superar esta amenaza es muy importante que Loof se diferencie de las demás marcas resaltando el diseño de sus productos.

En cuanto a las **oportunidades**, debemos ver como oportunidad el nuevo mercado globalizado a través de internet. Debemos aprovechar los nuevos consumidores digitales y la facilidad de llegar a ellos a través de internet. Para ello hay que seguir una estrategia concreta lanzando campañas de marketing digital orientadas a determinados segmentos para que lleguen a nuevos públicos fuera del territorio en el que estamos presentes actualmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Campbell, A. (2019). *Small Business Trends*. Obtenido de What is Owned, Earned and Paid Media: <https://smallbiztrends.com/2013/08/what-is-owned-earned-paid-media.html>
- Company, M. a. (s.f.). *Insights*. Obtenido de Getting a sharper picture of social media's influence: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/getting-a-sharper-picture-of-social-medias-influence>
- Espinosa, R. (s.f.). *Posicionamiento de marca, la batalla por tu mente*. Obtenido de Posicionamiento de marca: <https://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>
- ICEX. (2016). *El mercado de la bisutería en Portugal 2016*.
- Kotler, P. (s.f.). From Mass Marketing to Mass Customization. *Emerald Backfiles 2007*.
- Larripa, S. (s.f.). El "mapa de posicionamiento" posicionarse para diferenciarse. *El Cuaderno de Marketing*.
- Madrid, I. R. (2008). *Estudio Sectorial de la Actividad productiva de la Joyería, Bisutería y Relojería en España*. España.
- MBA, T. P. (s.f.). *The Power MBA*. Obtenido de Las 5 fuerzas de Porter: analisis de las fuerzas competitivas de una empresa: <https://thepowermba.com/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- McKinsey. (s.f.). *McKinsey and Company*. Obtenido de A multifaceted future: The jewelry industry in 2020: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020>
- McKinsey. (s.f.). *McKinsey and Company*. Obtenido de Ten IT enabled business trends for the decade ahead: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ten-it-enabled-business-trends-for-the-decade-ahead>
- Ministerio de Comercio y Turismo, P. (s.f.). *Perfil de Joyería y Bisutería del mercado de Reino Unido*.
- Mirkovic, M. (Spet de 2018). *CASCADE*. Obtenido de VRIO framework. Creating a Sustained Competitive Advantage: <https://www.executestrategy.net/blog/vrio-framework>
- modaes.es*. (2017). Obtenido de entorno: <https://www.modaes.es/entorno/la-joyeria-crece-un-34-en-espana-en-2016-gracias-al-avance-de-las-cadenas.html>

Nardela, S. K. (November de 2018). Uniquely addressing customer pain points - The case study of AgRITEch app. *ResearchGate*.

Stream, W. (s.f.). *Online Advertising Made Easy*. Obtenido de What are customer Pain Points?: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2018/02/28/pain-points>

Thompson, I. (s.f.). *La segmentación de mercado*. Obtenido de Qué es la segmentación del mercado, cuáles son los beneficios que brinda y qué requisitos son necesarios.: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

TOUS. (s.f.). *Tous.es*. Obtenido de Icono: <https://www.tous.com/es-es/about-tous-icone>

Wang, B. (2016). *A biclustering-based method for market segmentation using customer pain points* (Vol. 47). Elsevier.