

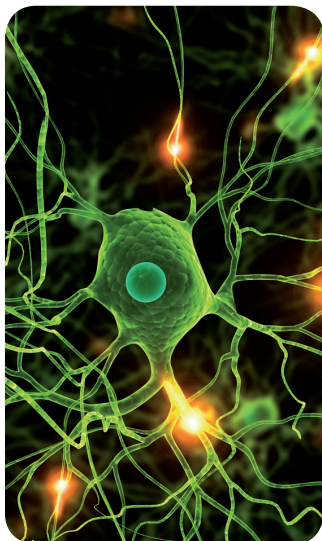
MÁSTERES de la UAM

Facultad
de Ciencias Económicas
y Empresariales / 15-16

Dirección de Marketing



**Ecoalf y la Moda
Sostenible:
Plan de Marketing**
*Cristina Gutiérrez
Carmona*



TRABAJO FIN DE MÁSTER

PERFIL DIRECTIVO

Titulación:

Máster Universitario en Dirección de Marketing

Curso

2015/2016

Título:

Ecoalf y la Moda Sostenible: Plan de Marketing

Realizado por:

Cristina Gutiérrez Carmona

Dirigido por:

Mónica Gómez Suárez

Mes y año de entrega:

Junio 2016

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción	5
1.1. Justificación.....	5
1.2. Objetivos	5
1.3. Estructura	6
2. Análisis de la situación.....	7
2.1. Análisis interno.....	9
2.1.1. Empresa y productos.....	10
2.1.2. Ventaja competitiva.....	18
2.2. Análisis externo	19
2.2.1. Análisis del mercado.....	19
2.2.2. Competencia y sector.....	22
2.2.3. Intermediarios y suministradores	36
2.2.4. Otras instituciones	38
2.2.5. Macroentorno	39
2.3. Análisis DAFO	46
3. Objetivos y estrategias.....	49
3.1. Definición de objetivos.....	49
3.2. Selección de estrategias	51
3.2.1. Estrategia de segmentación y posicionamiento	51
3.2.2. Estrategia de marketing mix	53
4. Experiencia de prácticas	72
4.1. Puesto de trabajo y actividades realizadas	72
4.2. Problemas detectados, causas, efectos negativos y sugerencia de medidas correctoras	75
5. Conclusiones	77
5.1. Estimación de acciones.....	77
5.2. Reflexiones finales	84
Bibliografía	85
Anexos	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Etapas del plan de marketing.....	8
Figura 2.2. Logotipo de Ecoalf.....	10
Figura 2.3. Productos de Ecoalf	11
Figura 2.4. Woven Labels de Ecoalf	12
Figura 2.5. Proceso productivo de Ecoalf.....	14
Figura 2.6. Puntos de venta de Ecoalf	15
Figura 2.7. Canales de distribución utilizados por Ecoalf.....	15
Figura 2.8. Precios de Ecoalf.....	16
Figura 2.9. Foto de portada de Ecoalf en Facebook.....	17
Figura 2.10. Organigrama de Ecoalf.....	18
Figura 2.11. Número de adultos de clase media	21
Figura 2.12. Similitudes entre el diseño y el precio de The North Face y de Ecoalf.....	25
Figura 2.13. Similitudes entre el diseño y el precio de Columbia y de Ecoalf.....	27
Figura 2.14. Similitudes entre el diseño y el precio de Patagonia y de Ecoalf.....	30
Figura 2.15. Similitudes entre el diseño y el precio de Dirtball y de Ecoalf	32
Figura 2.16. Similitudes entre el etiquetado de Dirtball y de Ecoalf.....	33
Figura 2.17. Etiqueta conscious de H&M.....	34
Figura 2.18. Número de desempleados y tasa de desempleo a nivel mundial.....	41
Figura 2.19. Gasto en consumo final de los hogares per cápita a nivel mundial	41
Figura 3.1. Propuesta de nueva Woven Label de Ecoalf	56
Figura 3.2. Nuevo proceso productivo propuesto para Ecoalf	57
Figura 3.3. Nuevo packaging propuesto para Ecoalf	58
Figura 3.4. Comparativa entre la web de Ecoalf, The North Face y Patagonia.....	66
Figura 3.5. Comparativa entre las publicaciones en Facebook de Ecoalf y de Patagonia	68
Figura 3.6. Posible diseño para la App de Ecoalf	69
Figura 3.7. Stand de Ecoalf en Pitti 2016	70
Figura 4.1. Posición dentro del Organigrama de Ecoalf	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Seguidores de Ecoalf en perfiles y medios sociales	17
Tabla 2.2. Intermediarios más importantes de Ecoalf	37
Tabla 3.1. Características diferenciales de Ecoalf respecto a su competencia	53
Tabla 3.2. Matriz de Ansoff	54
Tabla 3.3. Comparativa de los precios de Ecoalf frente a la competencia	60
Tabla 3.4. Resumen de las estrategias de marketing mix.....	71
Tabla 4.1. Problemas operativos de Ecoalf, causas, efectos y medidas correctoras propuestas	76
Tabla 5.1. Acciones vinculadas a la estrategia funcional de producto	78
Tabla 5.2. Acciones vinculadas a la estrategia funcional de precio y distribución	79
Tabla 5.3. Acciones vinculadas a la estrategia funcional de promoción	80

1. Introducción

1.1. Justificación

Tras la experiencia de prácticas obtenida en Ecoalf, una “startup” española dedicada a diseñar, fabricar y vender prendas de ropa elaboradas con materiales reciclados, se pretende realizar un trabajo que, por un lado, aborde la realización de un plan de marketing corporativo, y por otro lado, analice el funcionamiento interno de la compañía, partiendo siempre de la perspectiva brindada por el puesto desempeñado y las actividades realizadas durante dichas prácticas.

La justificación de este tema viene dada por el hecho de que, tras haber formado parte del equipo de la compañía, se dispone de una gran cantidad de información y de conocimientos acerca de la misma para realizar de manera fundamentada un plan de marketing, así como para revisar su forma de operar y detectar problemas, causas y efectos negativos en dicho funcionamiento, dotando en todo momento al trabajo de una fuerte dosis de realismo.

Asimismo, el mercado en el que opera la empresa, tiene actualmente un interés estratégico y por tanto, un trabajo basado en las prácticas realizadas puede resultar de especial interés. De hecho, la novedad del sector en el que opera Ecoalf, la moda sostenible, junto con la actual inexistencia de un Departamento de Marketing en su estructura organizativa, potencian las posibilidades disponibles y la creatividad a aplicar en la realización del presente trabajo, haciéndolo más atractivo y constructivo.

1.2. Objetivos

Los objetivos perseguidos se pueden dividir en dos grupos:

Principales

- Elaborar el plan de marketing de una compañía de la que se ha formado parte y se conoce de primera mano el funcionamiento interno, a partir de los conocimientos obtenidos en el Máster, y que actúe de fundamento para una hipotética creación de un Departamento de

Marketing y asimismo guie la toma de decisiones de Marketing para conseguir los objetivos propuestos.

- Realizar una reflexión lo más realista posible del funcionamiento interno de la compañía a partir de la perspectiva obtenida con la experiencia de prácticas, y ser capaz de identificar problemas, plantear medidas para corregir los mismos e incluso sugerir un calendario para implantar tales medidas, de igual manera que si se fuera el responsable directo de tal tarea.

Secundarios:

- Utilizar una información objetiva, veraz y proveniente de diversas fuentes en la elaboración del trabajo, así como una bibliografía rica y variada.
- Conseguir una estructura, redacción y formato que doten al trabajo de un aspecto lo más profesional posible.
- Interiorizar, sintetizar y aplicar a la práctica los conocimientos desarrollados en el Máster, superando las expectativas iniciales planteadas respecto al trabajo.

1.3. Estructura

El trabajo se estructura en cinco capítulos. El primero y presente capítulo constituye la introducción. En el segundo capítulo, se analiza la situación interna y externa de la compañía y se realiza un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). En el tercer capítulo, se definen los objetivos a alcanzar por la organización y se plantean las estrategias de segmentación, posicionamiento y marketing mix para conseguir los mismos. En el cuarto capítulo, se detalla la experiencia de prácticas. También se especifica el puesto ocupado en Ecoalf, las tareas desempeñadas, y se realiza una reflexión sobre los problemas detectados, origen y efectos de los mismos, planteando una serie de medidas para reducirlos/eliminarlos. El quinto y último capítulo se dedica a conclusiones. Además se sugiere un calendario de aplicación de acciones y se incluyen unas síntesis finales a modo de cierre.

2. Análisis de la situación

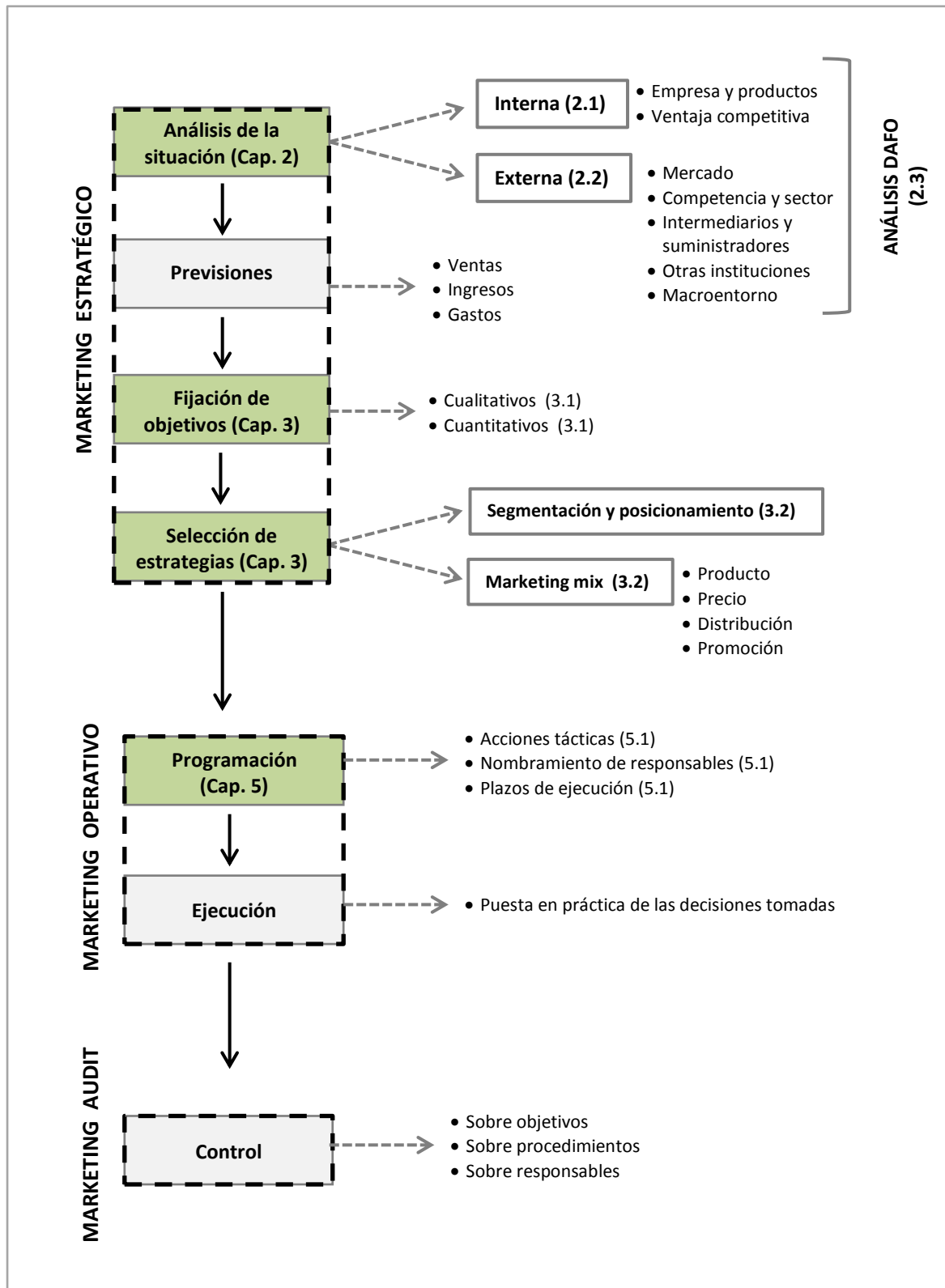
Antes de realizar el análisis de la situación, y desarrollar el resto de apartados del plan de marketing, consideramos importante realizar una definición para entender en que consiste un plan de marketing, cuál es su finalidad y que etapas abarca.

Son muchas las definiciones existentes sobre el término plan de marketing. Así, según Kotler (1992, p. 67) un plan de marketing es un instrumento para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, que está centrado en un área producto/mercado y desarrolla estrategias de marketing detalladas y programas concretos para alcanzar los objetivos planteados en ese área producto/mercado. Por su parte, Burk (2004, p. 4) define el plan de marketing como un documento que resumen el conocimiento sobre el mercado, así como las estrategias de marketing y planes concretos a utilizar, para lograr los objetivos de marketing y financieros.

Independientemente del autor de que se trate, existe unanimidad respecto a la necesidad de fragmentar el plan de marketing en una serie de etapas, que se deben desarrollar con un orden predeterminado y de modo secuencial. Dichas etapas se muestran en el la Figura 2.1, extraída de Sánchez (2001, pp. 26, 247 y 254), donde se detalla el contenido a tratar en cada una de ellas.

En virtud de la Figura 2.1, se abordan a lo largo del presente trabajo todas las fases relativas al marketing estratégico (a excepción de la fase de previsiones), así como la fase de programación referente al marketing operativo. No se incluyen en el trabajo el resto de fases propias del marketing operativo y del marketing audit, cuya determinación se considera inherente a la organización en cuestión.

Figura 2.1 Etapas del plan de marketing



Fuente: Sánchez (2001, pp. 26, 247 y 254) y elaboración propia.

Nota: Las fases en color verde son las tratadas en el presente trabajo, y los números corresponden con los capítulos y apartados donde se abordan.

Una vez realizada esta breve introducción del plan de marketing, empezamos con la primera etapa: el análisis de la situación. Al tratarse de una etapa inicial, se configura como la base de las siguientes, por lo que es de vital importancia realizarla de la manera más precisa y veraz posible para evitar alejamientos respecto a la realidad que invaliden el resto del proceso (Sánchez, 2001, p. 25).

Se divide en análisis de la situación interna, donde se profundiza en la organización comercial en sí, en su cartera de productos, junto con otros elementos de su marketing mix, así como en su ventaja competitiva; y en análisis de la situación externa, centrado en cuestiones relativas al mercado, la competencia, los intermediarios, suministradores y otras instituciones, así como las dimensiones del macroentorno.

Todo ello desemboca en la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, o lo que es lo mismo, el análisis DAFO.

A continuación se exponen detalladamente, clasificados por apartados, todos los puntos mencionados anteriormente.

2.1. Análisis interno

Como se comentó anteriormente, en el análisis interno adoptaremos una perspectiva más de marketing mix, tratando aspectos relativos al producto, precio, distribución y promoción, además de cuestiones relativas a la empresa en sí, tales como su estructura organizativa, sus orígenes o su ventaja competitiva.

Este enfoque se ha tomado de Sánchez (2001, pp. 84-87), donde el autor incluye en el análisis interno: los antecedentes de la empresa; el producto; el precio; la organización de ventas; la distribución; y las actividades publicitarias y promocionales. Asimismo, la justificación de la aplicación de dicho enfoque viene además dada por el hecho de que, en el [apartado 4 referente a la experiencia de prácticas](#), se realiza una descripción de todos los materiales, recursos, infraestructura, tecnologías y software utilizado por la compañía, motivo por el cual estos aspectos no se tratan en el presente apartado.

2.1.1. Empresa y productos

Ecoalf es una empresa española que nace en 2009 para paliar “*el uso excesivo de los recursos naturales del mundo y la cantidad de residuos producidos por los países industrializados*” (Fuente: <http://ecoalf.com/conocenos/nuestra-historia>. Consultado el 01/04/2016), en palabras del propio fundador, Javier Goyeneche. Su nombre deriva de la unión de “Ecológico”, palabra que define la filosofía de la compañía, y “Alfredo”, el hijo del fundador (Figura 2.2).

Figura 2.2 Logotipo de Ecoalf



Fuente: www.ecoalf.com

Surge así una marca de moda sostenible que vende productos elaborados con materiales reciclados de la misma calidad, diseño y propiedades técnicas que los mejores productos no reciclados.

Su cartera de productos abarca distintas categorías del sector textil, tales como: prendas de abrigo, jerséis, camisetas, bañadores, gorras, deportivas, chanclas, mochilas, bolsos y neceseres; para hombre y mujer, tal y como se muestra en la Figura 2.3.

Figura 2.3 Productos de Ecoalf



Fuente: www.ecoalf.com

Como se puede observar, el diseño de las prendas sigue unas líneas muy deportivas, con un toque informal, casual y desenfadado. Prima el minimalismo, la simplicidad y la utilidad.

El producto estrella de Ecoalf son los abrigos y las chaquetas, seguido de lejos por las mochilas y los bolsos, que también tienen una ventas elevadas. El resto de productos (chanclas, camisetas, o bañadores) son artículos con los que se trata de contrarrestar la estacionalidad de las ventas, que se concentran en la época de otoño y especialmente en invierno.

Todos los productos de Ecoalf están elaborados con materiales reciclados en mayor o menor proporción. Entre estos materiales se encuentran: redes de pesca abandonadas, botellas de plástico usadas, neumáticos usados, posos de café, algodón post-industrial y lana postindustrial, que son tratados para convertirse en tejidos de primera calidad, siendo inapreciable su carácter reciclado.

Además del etiquetado interior, cada prenda dispone de una etiqueta exterior, donde se informa al consumidor del material fundamental que forma el tejido con el que está elaborado el artículo, así como la proporción de residuos utilizados para conseguir un metro de tal tejido (Figura 2.4).

Figura 2.4 Woven Labels de Ecoalf



Fuente: Obtención propia

El proceso productivo de Ecoalf es un tanto complejo, debido a que dispone, por un lado, de proveedores de tejidos, por otro lado, de proveedores de productos, y además de proveedores de etiquetas, localizados fundamentalmente en Asia.

Explicaremos de forma muy resumida el proceso: Ecoalf compra tejidos a sus proveedores de tejidos y se los entrega a sus proveedores de productos para que fabriquen los artículos encargados. A su vez, Ecoalf encarga a sus proveedores de etiquetas las distintas etiquetas que necesitan los proveedores de productos para coser a las prendas (tal y como hemos visto en la Figura 2.4 anterior). Hay que tener en cuenta que cada artículo, en función de los tejidos con los que está fabricado, lleva una etiqueta diferente; por lo que para evitar confusiones, y sobre todo para conseguir homogeneidad en los productos, Ecoalf se encarga de comprar todas las etiquetas y mandar a cada proveedor de producto la cantidad y el tipo que necesita para sus prendas.

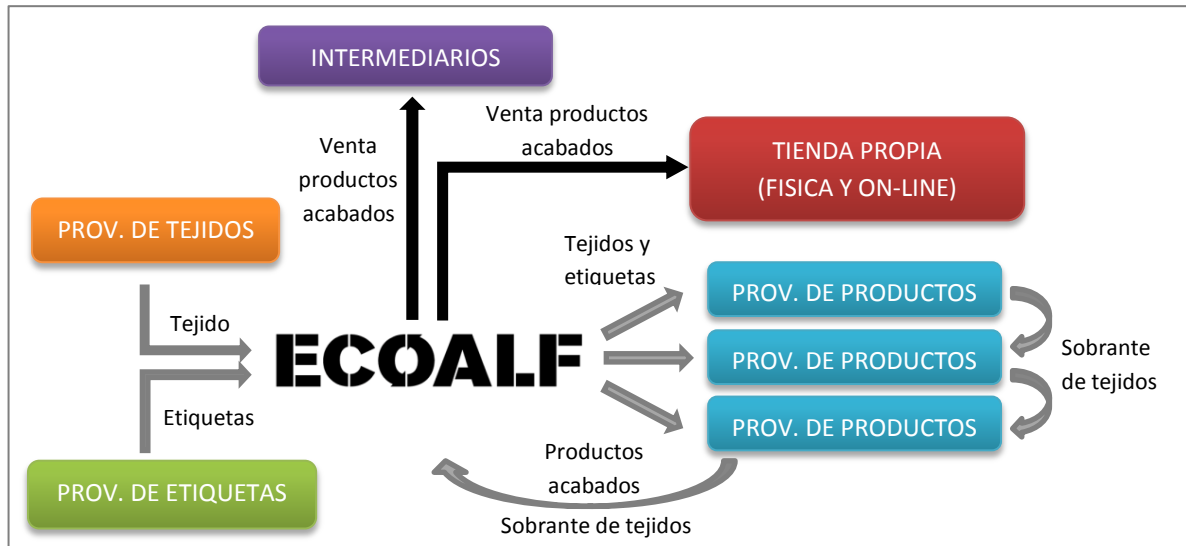
A todo esto hay que añadir además, que dichos proveedores de productos devuelven a Ecoalf los tejidos que les sobran, que se llevan al almacén. Incluso en ocasiones, para agilizar el proceso, son estos mismos proveedores los que, bajo petición de Ecoalf, mandan ese sobrante de tejido a otros proveedores de productos que lo requieran.

Finalmente, Ecoalf se queda parte de la producción para vender en su tienda física y su tienda online, y vende el resto a una serie de intermediarios independientes con los que trabaja, que adquieren la plena propiedad del producto y lo venden al público con el consiguiente sobreprecio. En la Figura 2.5 se puede ver de forma gráfica todo este proceso.

Como resulta obvio, Ecoalf obtiene mayores márgenes con las ventas directas que realiza en su tienda física y online que con las ventas que realiza a sus intermediarios. Estas últimas dejan unos márgenes muy reducidos, ya que los precios de venta para estos intermediarios son considerablemente inferiores respecto a los precios de venta al público, para permitir precisamente a estos intermediarios obtener beneficios al añadir un sobreprecio y que les resulte interesante por tanto trabajar con Ecoalf.

Por su parte, a Ecoalf le interesa trabajar con intermediarios, a pesar de los menores márgenes, porque le permiten conseguir elevados volúmenes de ventas y hacer llegar la marca a distintas partes del mundo sin necesidad de abrir tiendas de Ecoalf y construir una imagen, sino simplemente beneficiándose del prestigio y reputación de tales intermediarios.

Figura 2.5 Proceso productivo de Ecoalf



Fuente: elaboración propia

A pesar de tratarse de una “startup” de reciente creación y que dispone de una sola tienda física, su “flag-ship store” o tienda insignia, situada en Madrid, y donde también se encuentran sus oficinas (para ver imágenes del exterior e interior de la tienda acudir al [Anexo I](#)), sus ventas se producen a nivel internacional, por un lado, a través de su tienda online, y por otro lado, a través de sus intermediarios. Es interesante destacar que, al contrario que la mayoría de empresas del sector textil, Ecoalf no dispone de un Aplicación o App propia para facilitar al usuario las compras a través de dispositivos móviles.

Los intermediarios, que si bien generan márgenes reducidos para Ecoalf suponen la mayor parte del volumen de ventas, son principalmente cadenas de tiendas departamentales y tiendas online, muchas de ellas tan conocidas como El Corte Inglés, Harrods, Amazon, Yoox, Saks Fifth Avenue, Bloomingdale’s, La Rinascente, o Isetan, entre otras tiendas de España, Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, China y Japón (Figura 2.6).

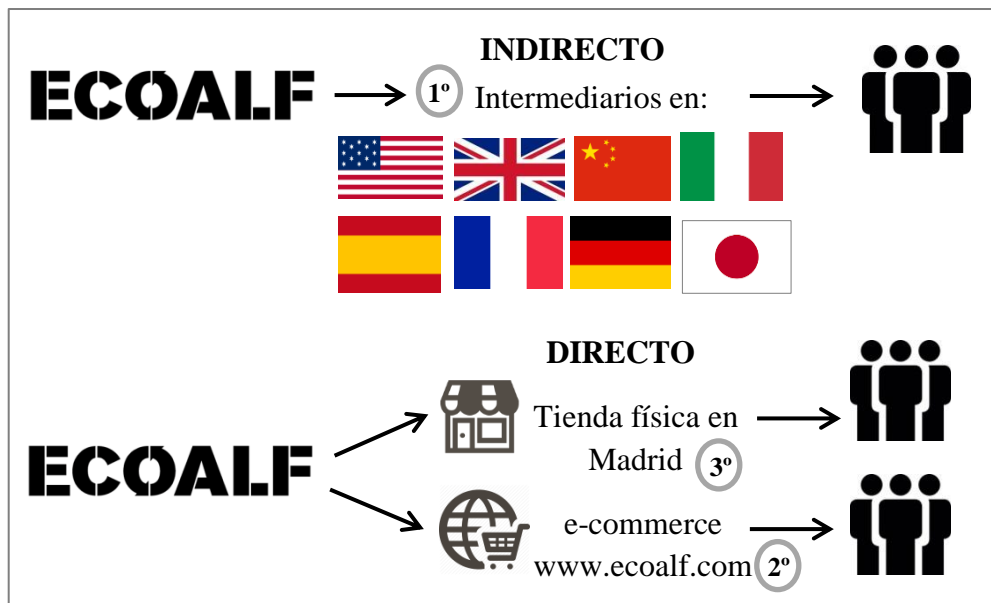
Figura 2.6 Puntos de venta de Ecoalf



Fuente: www.ecoalf.com

En la Figura 2.7 se muestran, de manera más clara y resumida, los canales de distribución de Ecoalf.

Figura 2.7 Canales de distribución utilizados por Ecoalf



Fuente: Elaboración propia

Nota: Los números indican el ranking por canales en volumen de ventas

En cuanto al precio de los productos, en líneas generales podemos decir que es elevado, ya que los productos elaborados con materiales reciclados requieren una superior inversión en I+D y presentan una mayor complejidad técnica del proceso productivo. No obstante, estos precios, como veremos en el [análisis de la competencia](#) dentro del análisis externo, son similares a los presentados por otras empresas competidoras especializadas, al igual que Ecoalf, en moda de estilo deportivo de calidad alta, ya sea elaborada con materiales reciclados o no.

Así pues, y por mostrar algún valor de referencia, los artículos más baratos de Ecoalf, los neceseres, cuestan de media 30 €, y los más caros, los abrigos, tiene un precio que ronda los 250 €. En la Figura 2.8 se muestra el precio de algunos artículos de Ecoalf.

Figura 2.8 Precios de Ecoalf



Fuente: www.ecoalf.com

Respecto a la comunicación de Ecoalf, toda se realiza a través de medios 2.0: redes sociales como Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, YouTube y Vimeo están entre las utilizadas, además de las más tradicionales newsletters. Se muestra a continuación una tabla resumen de los seguidores de Ecoalf en cada una de las redes y medios mencionados.

Tabla 2.1 Seguidores de Ecoalf en perfiles y medios sociales a 15/04/2016

Facebook	www.facebook.com/ECOALF	11.524 me gusta
Instagram	www.instagram.com/ecoalf/	8.394 seguidores
Twitter	twitter.com/ecoalf	3.829 seguidores
Pinterest	www.pinterest.com/ecoalf/	474 seguidores
YouTube	www.youtube.com/user/ECOALFTV	128 suscriptores
Vimeo	vimeo.com/ecoalf	24 seguidores

Fuente: perfiles y cuentas oficiales de Ecoalf

Así pues, parece que la red más importante de Ecoalf es Facebook, seguida de Instagram y Twitter, mientras que Pinterest, YouTube y Vimeo están muy alejadas en cuanto a seguidores/suscriptores, con cifras que podríamos calificar de ínfimas.

El contenido en estas tres primeras redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) es muy similar, realizándose en muchos casos las mismas publicaciones en todas. Los contenidos están centrados en la muestra de productos concretos, pero no se realiza ningún tipo de promoción u oferta.

Figura 2.9 Foto de portada de Ecoalf en Facebook a 15/04/2016



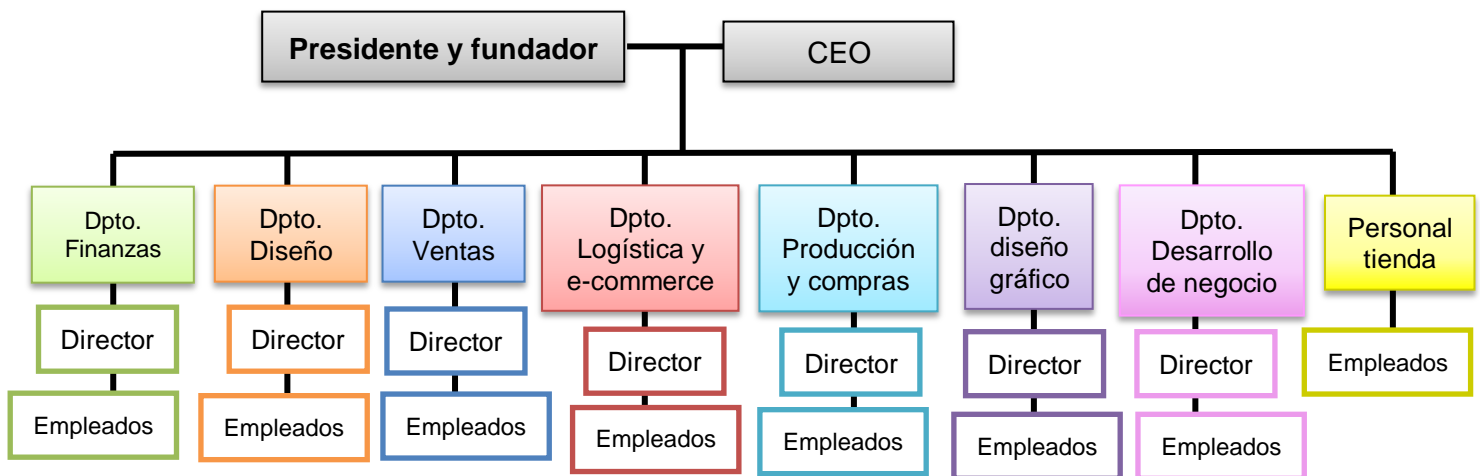
Fuente: www.facebook.com/ECOALF/

Junto con estos medios, la imagen pública de Ecoalf también se basa en los reportajes en revistas especializadas (como Vogue o GQ) y en prensa (El País o El Mundo); en eventos y premios (como la III Jornada Planeta responsable o los Premios Ecoeficiencia); así como en un fuerte uso de prescriptores (Eugenia Silva, Pablo Alborán, Richard Gere o el Jurado y participantes de Máster Chef España, entre otros).

Todas estas actividades se realizan sin ningún tipo de planificación, programación u objetivo, ya que, como se comentó al inicio, no existe ningún Departamento de Marketing.

El equipo de Ecoalf está formado aproximadamente por 30 empleados, todos ellos situados en la oficina de Madrid. El esquema organizativo se configura como se muestra en la Figura 2.10.

Figura 2.10 Organigrama de Ecoalf



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Ventaja competitiva

Son diversos los autores que han tratado de definir de la manera más precisa y clara posible en lo que consiste una ventaja competitiva. Según Kotler y Armstrong (2008a, p. 186) una ventaja competitiva es “una ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos”; mientras que para Santesmases (1996, p. 921) una ventaja competitiva es una diferencia positiva de los recursos, capacidades y productos propios

respecto de los de la competencia y que puede consistir en una mejor calidad, menos precio, sistema de distribución, imagen de marca, tecnología, equipo humano, etc.

Independientemente del autor de que se trate, lo que se mantiene inalterable es el efecto positivo que supone una ventaja competitiva en la organización, permitiéndola disfrutar de una situación privilegiada en algún aspecto frente a su competencia.

La ventaja competitiva de Ecoalf viene dada por tres aspectos:

- Por su filosofía de marca sostenible, centrada en la reutilización de los recursos escasos del planeta y la protección del medio ambiente, una ética que, como veremos en el [análisis del macroentorno](#), actualmente es tendencia.
- Por la calidad, diseño, y cualidades técnicas de sus productos, equivalente a la que podría poseer cualquier prenda no reciclada.
- Por el hecho de ser, prácticamente, una de las primeras marcas de moda sostenible en introducirse en el mercado Español, lo que la dota de una experiencia enormemente valiosa frente a los competidores que han entrado posteriormente, o que van a entrar cuando el sector comience su auge.

2.2. Análisis externo

Dentro del análisis externo, y tal y como se comentó en la [Figura 2.1](#), se va a analizar el mercado, la competencia y sector, los intermediarios y suministradores, otras instituciones que sean relevantes en el funcionamiento de Ecoalf, así como el macroentorno con sus distintas dimensiones.

2.2.1. Análisis del mercado

Esta etapa se configura con la finalidad de conocer en profundidad el mercado en el que actúa Ecoalf, por lo previamente será necesario identificar dicho mercado, denominado mercado de referencia, sobre el que se distinguirán una serie de segmentos. Se desarrolla así un proceso con dos etapas conocidas como macro-segmentación, que supone la concreción del mercado para el producto en cuestión, y micro-segmentación, basada en dividir el mercado-producto en

distintos segmentos o grupos de individuos según el criterio de que se trate (Lambin, 1991, pp. 153 y 154).

Antes de realizar el proceso de macro y micro-segmentación, conviene recordar las características básicas de los productos de Ecoalf, que podemos resumir en las siguientes: prendas de estilo deportivo; principalmente destinadas para el invierno (recordemos que los abrigos son su producto estrella); elaboradas íntegramente con materiales reciclados; con unas características técnicas y de calidad comparables a las de los mejores productos no reciclados y con unos precios elevados pero similares los presentados por el sector de productos reciclados y artículos deportivos de alta calidad.

El mercado de referencia, o mercado objetivo, podríamos decir que está formado por hombres y mujeres, residentes en los países en los que Ecoalf tiene sus puntos de venta, es decir, España, Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, China y Japón, de entre 20 y 50 años, y pertenecientes a lo que podríamos llamar clase media, ya que la clase baja no se puede permitir pagar los precios establecidos por Ecoalf, y la clase alta compra otros productos y marcas más lujosos y costosos.

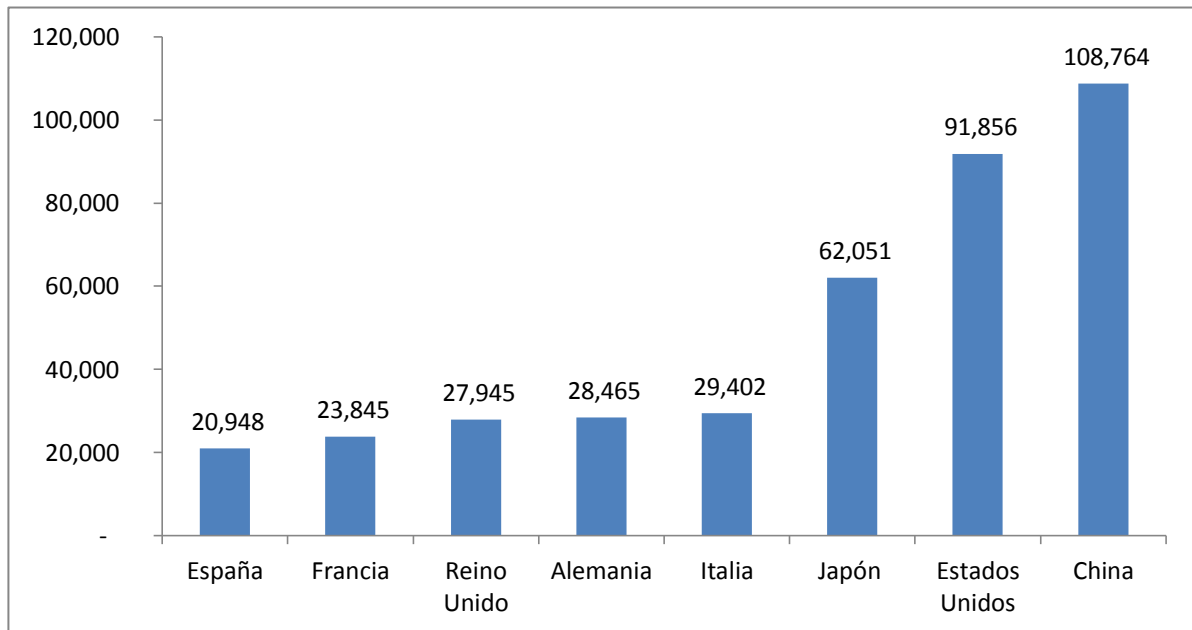
Utilizando la información proporcionadas por el informe “The Global Wealth Report 2015”, elaborado por Credit Suisse, una compañía suiza de servicios financieros de considerable importancia (se trata del segundo mayor banco suizo por capitalización bursátil), obtenemos los datos de la población adulta perteneciente a la clase media en cada uno de los países mencionados.

Según el informe, se considera población adulta aquellas personas de 20 años o más; y se considera como clase media la población adulta de Estados Unidos con una riqueza entre los 50.000-500.000 dólares americanos de 2015, y en el resto de países la población adulta con una riqueza similar en términos de poder de compra local.

Aunque la población adulta del informe es aquella de 20 años o más, y en nuestro mercado de referencia únicamente hemos tomado la población entre 20 y 50 años, se considera que, si bien no es exacta la cifra del informe, es perfectamente útil, no habiéndose encontrado ningún dato más preciso para estimar el mercado objetivo.

El mercado objetivo quedaría por tanto formado por 393,276 millones de personas, cuya división por países es la siguiente (Figura 2.11):

Figura 2.11 Número de adultos de clase media (datos en millones)



Fuente: Credit Suisse (Consultado el 20/04/2016) y elaboración propia.

Una vez llevada a cabo la identificación del mercado de referencia, procede la identificación de los distintos segmentos dentro del mismo, lo que se conoce como proceso de micro-segmentación. Para realizar la división del mercado en grupos de individuos homogéneos internamente pero heterogéneos respecto al resto se sigue un criterio de segmentación basado en el tipo de canal utilizado para la compra, que es un criterio específico, es decir, relacionado con el producto o proceso de compra, así como objetivo, que supone una mayor facilidad de medición (Santesmases, 2012, p. 223). Se identifican así los siguientes segmentos:

- ⇒ **Consumidores que compran online en la página de Ecoalf:** Suelen ser más jóvenes (entre 20-35 años); residentes en la Unión Europea, puesto que a través de la página de Ecoalf solo se realizan envíos a España y la UE; que utilizan múltiples dispositivos para realizar sus compras (ordenador, Tablets, Smartphones) y que son usuarios habituales de las redes sociales, de donde obtienen la mayor parte de la información de la marca.
- ⇒ **Consumidores que compran en la tienda física de Ecoalf:** Suelen ser, en contraposición, más mayores (de 35 en adelante); residentes en España, principalmente

en Madrid, o turistas que pasan unos días en la capital, puesto que la única tienda propia de Ecoalf se sitúa en Madrid; que aunque están familiarizados con las nuevas tecnologías no tienen tanta confianza para usarlas como medio de compra/pago y su relación con la marca es mucho más directa: ven la tienda y deciden entrar u obtienen información previa de la misma (amigos, prensa, prescriptores, etc.) y deciden acudir.

⇒ **Consumidores que comprar a través de intermediarios:** Siendo estos intermediarios de Ecoalf tiendas físicas en cualquiera de los países que forman sus puntos de venta (recordemos España, Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, China y Japón), como El corte Inglés o Harrods; o tiendas online, como Amazon o Yoox, entre otras. Son consumidores muchos más indefinidos: de diferentes zonas, con edades comprendidas en un amplio rango y distintos hábitos de compra, debido a que este segmento engloba a una gran cantidad de consumidores.

2.2.2. Competencia y sector

Conocer las empresas que forman parte de la competencia de Ecoalf, las características esenciales de sus productos, su imagen de marca o el marketing mix que realizan sobre sus productos es fundamental para desarrollar un plan comercial por parte de Ecoalf que le permita posicionarse por delante de su competencia y conseguir los objetivos pretendidos.

Se incluyen a continuación algunos ejemplos de los principales, y que se consideran más importantes, competidores de Ecoalf, actuales y potenciales. Este análisis no solo se va a limitar a marcas que elaboran sus productos con materiales reciclados, ya que, como veremos a continuación, muchas marcas de moda no reciclada, por su relevancia en el sector, diseño, precio o características técnicas, también son competencia de Ecoalf.

Así pues, distinguiremos tres grupos de competidores: marcas de moda no reciclada, marcas de moda reciclada, y grandes marcas textiles que están empezando a introducirse en la moda reciclada. Se mostrarán un par de ejemplos en cada grupo, lo que no significa que no existan muchas otras marcas que puedan competir con Ecoalf, si bien por su diseño, precios o importancia, no se consideran en este análisis (por ejemplo, dentro del sector de la moda reciclada destacan marcas como Ecology, People Tree o Howies, que por su estilo, mucho

más elegante y no tan deportivo como el de Ecoalf, no se las considera una competencia relevante para analizar).

MARCAS DE MODA NO RECICLADA



Marca de equipamiento deportivo con 50 años de historia en el sector de la moda deportiva y que actualmente es conocida prácticamente en todo el mundo por la calidad y cualidades técnicas de sus productos, totalmente aptos para practicar deportes como montañismo, esquí, o “fast hiking”.

Vende en distintas partes del globo, desde España a Groenlandia, pasando por los Emiratos Árabes, Rusia o Reino Unido, a través de tiendas propias, outlets o distribuidores autorizados.

Su cartera de productos incluye chaquetas, chalecos, camisetas y camisas, pantalones, faldas, vestidos, prendas térmicas, calzado y calcetines, accesorios, mochilas, bolsas, sacos de dormir e incluso tiendas de campaña. Sus artículos están dirigidos a hombres, mujeres y niños.

Aunque sus productos no están elaborados con materiales reciclados, la marca sí que dispone de una fuerte política de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), dentro de la que destaca su esfuerzo activo en la eliminación de los compuestos perfluorados o PFC¹ de sus prendas, que en altas concentraciones son perjudiciales para el medio ambiente.

En diseño, las similitudes con Ecoalf son más que evidentes, como se puede observar en la Figura 2.12; e incluso características técnicas como el water repellent, la transpirabilidad o el aspecto térmico son comunes a los productos de Ecoalf.

¹ Los compuestos perfluorados (PFC) son sustancias químicas sintéticas que repelen tanto el aceite como el agua y que se utilizan, entre otros sectores, en la industria textil.

En lo que se refiere a precios, The North Face presenta una media de precios similares, si bien algunos productos concretos tienen precios muy superiores a los de Ecoalf, pudiendo llegar algunas de sus chaquetas, por ejemplo, hasta los casi 700 €.

La filosofía de marca dista un poco de la de Ecoalf: *crear los mejores equipos para el aire libre, apoyando la protección de los sitios inexplorados, y promoviendo un movimiento global de exploración del mundo exterior* (Fuente: www.thenorthface.es/tnf-es-es/brand-history/. Consultado el 13/04/2016); si bien la imagen de marca deportiva, de elevada calidad pero usable en el día a día es común.

En cuanto a la presencia de la marca en la red, únicamente tiene perfiles en Facebook (4.338.550 me gusta), Twitter (20.207 seguidores) y YouTube (15.126 suscriptores), pero sus seguidores/suscriptores son mucho mayores que los de Ecoalf.

Estas redes sociales se utilizan principalmente para apoyar la imagen de marca, y no hay prácticamente imágenes de productos o alusión a promociones de ningún tipo. Destacar que The North Face dispone de una App para facilitar a los usuarios la experiencia con la marca a través de dispositivos móviles.

The North Face se configura por tanto como un importante competidor de Ecoalf, compartiendo incluso puntos de venta, como ocurre con El Corte Inglés.

Figura 2.12 Similitudes entre el diseño y el precio de The North Face y de Ecoalf



Fuente: www.thenorthface.es y www.ecoalf.com



Columbia

Página web: www.columbiasportswear.es/

Con más de 70 años de historia, la estadounidense Columbia se configura como otra de las grandes marcas mundiales de equipamiento deportivo. Realiza sus ventas a través de distribuidores en distintas zonas geográficas (en España, por ejemplo, El Corte Inglés, Calderón o Barrabés) y outlets propios.

Sus prendas están pensadas para resistir a las condiciones más extremas y permitir a sus consumidores practicar deportes outdoor sin importar el aspecto climático. Dentro de su cartera de productos encontramos chaquetas, camisas, polares, pantalones, calzado y accesorios (mochilas, guantes, calcetines, etc.), para hombre, mujer y niño.

Al igual que ocurría con The North Face, sus prendas no están elaboradas con materiales reciclados, pero sí que existe una política de RSC centrada en aspectos como la reducción del consumo energético o la retribución a la comunidad, participando en programas e iniciativas sociales.

De nuevo en diseño, las similitudes con Ecoalf son patentes (Figura 2.13), y los precios están en la media de los de Ecoalf, siempre dependiendo del tipo de prenda de que se trate.

Su filosofía está orientada especialmente hacia la calidad técnica de sus productos. Así lo refleja a la perfección uno de sus lemas: *Es perfecto, ahora mejóralo* (Fuente: www.columbiasportswear.es/ES/About-Us_History.html. Consultado el 13/04/2016). Por tanto, la imagen de marca es quizás más técnica y cualificada que la presentada por Ecoalf, pero igualmente coincide con esta en la usabilidad diaria de las prendas.

Columbia tiene presencia en la mayoría de redes y medios sociales conocidos, tales como Facebook (1.116.720 me gusta), Twitter (130.418 seguidores), YouTube (13.392 suscriptores), Google + (381.928 seguidores), Pinterest (6.400 seguidores), Instagram (121 seguidores) y Tumblr (un gestor de blogs).

Al igual que The North Face, los perfiles en las redes sociales están enfocados a la creación de contenidos interesantes para el consumidor y que contribuyan a crear la imagen de marca de Columbia, y existen muy pocas imágenes de los productos y prácticamente ninguna promoción.

Figura 2.13 Similitudes entre el diseño y el precio de Columbia y de Ecoalf



Fuente: www.columbiasportswear.es y www.ecoalf.com

MARCAS DE MODA RECICLADA

patagonia[®] Patagonia
Página web: www.patagonia.com

Uno de los competidores más importantes de Ecoalf es sin duda Patagonia. Esta marca californiana fundada en 1973 se dedica a fabricar ropa deportiva para practicar deportes extremos como el Surf, la escalada o el Snowboard, entre otros, pero de una forma sostenible y responsable con el medio ambiente. Este hecho queda más que patente en su misión: *Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis* (Fuente: www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2047. Consultado el 13/04/2016).

Respecto a la política de RSC de Patagonia, abarca aspectos como la defensa y desarrollo de una producción bajo condiciones seguras, justas y humanas en toda su cadena de suministro; la transparencia en cuanto a sus proveedores y suministradores; las donaciones y apoyo económico a la protección del medioambiente (proyectos, grupos o inversiones relacionadas con el medioambiente) y, lo que la convierte en el principal competidor de Ecoalf, la utilización de materiales reciclados en la elaboración de sus prendas.

Entre estos materiales reciclados se encuentran el nylon reciclado, el poliéster reciclado, la lana reciclada, el algodón orgánico, el cáñamo, que se trata de una fibra natural cultivada con un bajo impacto medioambiental, o la cachemira sin teñir, entre muchos otros; siendo una de las primeras compañías en empezar a utilizar este tipo de materiales reciclados en la producción textil.

Su cartera de productos, dirigida a hombres, mujeres, niños, e incluso bebés, incluye chaquetas, chalecos, forros polares, camisetas, sudaderas, jerséis, pantalones, bañadores, accesorios (gorras, cinturones, calcetines, guantes, mochilas, etc.) e incluso trajes de buzo o monos de pesca.

Sus prendas están elaboradas con una sofisticada tecnología, entre la que se encuentra el aislamiento térmico, el control del olor, la protección ultravioleta o la impermeabilidad. A pesar de ser más técnicas y enfocadas a la práctica de deporte, sus prendas tienen un diseño que recuerda de nuevo al de Ecoalf, y los precios se mueven en valores similares, como se muestra en la Figura 2.14.

Las ventas las realiza a través de tiendas propias situadas en Estados Unidos, Canadá, Argentina, Chile, España, Francia, Irlanda, Alemania, Italia, Chequia, Japón, Corea, Hong Kong, China y Australia, así como a través de distribuidores autorizados situados en estas y en otras partes del mundo, donde también se incluyen los negocios online (por ejemplo Zalando, PlanetSports o Yoox, donde por otra parte también vende Ecoalf).

Respecto a la presencia en redes sociales, Patagonia tiene perfiles en Facebook (660.244 me gusta), Twitter (294.916 seguidores), YouTube (62.523 suscriptores), Google + (673.133 seguidores), Pinterest (37.400 seguidores), Instagram (1.730.779 seguidores), Vimeo (8.342 seguidores) y Tumblr.

En relación al contenido, volvemos a reiterar lo mismo que en casos anteriores; se centra principalmente en publicaciones relacionadas con el medio ambiente, la naturaleza o curiosidades, es decir, contenidos de valor para su público objetivo, y prácticamente no existen imágenes aludiendo a sus productos o a sus precios/promociones.

Figura 2.14 Similitudes entre el diseño y el precio de Patagonia y de Ecoalf



Fuente: www.patagonia.com y www.ecoalf.com



Dirtball

Página web: www.dirtballfashion.com

Otra marca de ropa elaborada con materiales reciclados que, aunque no es tan conocida como Patagonia, presenta grandes similitudes con Ecoalf, es Dirtball, convirtiéndose en otro competidor a tener en cuenta.

Esta joven compañía, tan solo surgida en 2008, y con sede en EE.UU, se dedica a fabricar de forma íntegra en dicho país todos sus productos, los cuales están elaborados únicamente con materiales reciclados, concretamente algodón y poliéster reciclado proveniente de botellas de plástico.

Aunque no dispone de tienda física propia, las ventas las realiza a través de su página web, con envíos a cualquier parte del mundo.

Su cartera de productos es mucho más reducida que la de Ecoalf, con menos líneas de producto (tan solo ofrece camisetas, jerséis, polos, sudaderas, pantalones, chaquetas, calcetines y gorras.) e inferior profundidad. No obstante, el diseño sencillo y minimalista de las prendas y el etiquetado resaltando el carácter reciclado de las mismas son muy similares a los ofrecidos por Ecoalf (Figura 2.15 y 2.16).

Respecto a precios, los de Dirtball son algo inferiores a los precios de Ecoalf, pero en todo caso superiores a los precios de prendas similares sin el componente reciclado.

Las redes sociales utilizadas por Dirtball tan solo son Facebook (4.911 me gusta) y Twitter (3.184 seguidores). En esta última presenta un número de seguidores muy similar al de Ecoalf. El Twitter de Dirtball, a diferencia de los anteriores competidores, está mucho más centrado en destacar promociones y ofertas, mientras que el contenido de Facebook prioriza en la imagen de marca.

Figura 2.15 Similitudes entre el diseño y el precio de Dirtball y de Ecoalf



Fuente: www.dirtballfashion.com y www.ecoalf.com

Figura 2.16 Similitudes entre el etiquetado de Dirtball y de Ecoalf



Fuente: www.dirtballfashion.com y www.ecoalf.com

GRANDES MARCAS TEXTILES QUE EMPIEZAN A FABRICAR ALGUNAS DE SUS PRENDAS CON MATERIALES RECICLADOS.



H&M

Página web: [www2.hm.com/es es/index.html](http://www2.hm.com/es_es/index.html)

La famosa cadena sueca de moda a precios económicos ha añadido a su política de RSC un nuevo ámbito: la elaboración de prendas con lo que ha bautizado como materiales “conscious”.

Estos materiales “conscious” son materias primas recicladas u orgánicas (cultivadas de manera más respetuosa con el medio ambiente, por ejemplo, sin pesticidas o fertilizantes químicos) entre las que se encuentran la lana reciclada, la piel y el cuero orgánicos, el poliéster y la poliamida reciclada, el plástico reciclado o el cáñamo orgánico.

Todas las prendas “conscious” se identifican con una etiqueta verde como la mostrada en la Figura 2.17.

Figura 2.17 Etiqueta “conscious” de H&M



Fuente: www.thegreeneyeoffashion.com/hm-conscious-collection/

Con esta iniciativa, H&M se suma a la moda reciclada con unos precios muy asequibles que hacen estas prendas alcanzables para todos los bolsillos. Esto convierte a H&M en un importante competidor de Ecoalf, aunque tengan estilos diferentes, si tenemos que cuenta que el precio es una de las principales barreras de los consumidores para comprar ropa reciclada.



Estas tres conocidas marcas de moda deportiva también están apostando por el uso de materiales reciclados. Todas ellas destacan en su política de RSC la utilización de estos materiales en la elaboración de algunos de sus productos.

Puma afirma que utiliza algodón orgánico, algodón reciclado, poliéster reciclado y TPU² en sus productos. Por ejemplo, sus zapatillas de fútbol están elaboradas en un 50% con TPU según datos de la página oficial de Puma.

Adidas, por su parte, señala el poliéster reciclado, el nylon reciclado, el poliestireno reciclado y el algodón ecológico como los materiales reciclados y ecológicos que utiliza. Por ejemplo, a partir del 2015, más del 30% de su colección de bañadores incluye nylon reciclado, según afirma en su propia página web.

Nike destaca sobre todo en su web corporativa la utilización de poliéster reciclado proveniente de botellas de plástico para elaborar ropa y calzado. Desde 2010, más de 2 billones de botellas de plástico han sido convertidos en tejido, y todos sus productos

² Abreviatura de thermoplastic polyurethane, en español poliuretano termoplástico. Se trata de un tipo de plástico reciclable utilizado en la producción de diversos productos, tales como fundas de móviles, ruedas, calzado o fibras textiles, entre otros.

elaborados con poliéster contienen un 19% de poliéster reciclado, proporciones aún reducidas pero que empiezan a suponer una tendencia al alza.

2.2.3. Intermediarios y suministradores

Los intermediarios son organizaciones que, junto con el productor y el consumidor, integran el canal de distribución, facilitando la circulación del producto. Pueden vender a otras empresas (mayoristas) o al consumidor final (minoristas) (Santesmases, 2012, p. 518).

Ecoalf cuenta con una larga lista de intermediarios, de la que no se dispone en su totalidad; no obstante, dentro de estos intermediarios si se sabe cuáles son los más conocidos e importantes, y que ya se comentaron en el apartado referente al análisis interno de la empresa y sus productos, ampliándose aquí tal información con la Tabla 2.2.

Tabla 2.2 Intermediarios más importantes de Ecoalf

	www.saksfifthavenue.com	Grandes almacenes Estadounidenses
	www.elcorteingles.es	Grandes almacenes Españoles
	www.harrods.com	Grandes almacenes Londinenses
	www.amazon.es	Empresa de e-commerce caracterizada, además de por su eficiencia logística, por la amplitud y profundidad de su cartera
	www.yoox.com	Empresa de e-commerce especializada en el sector textil
	www.bloomingdales.com	Grandes almacenes de lujo Estadounidenses
	www.rinascente.it/rinascente/it	Grandes almacenes de alta calidad italianos
	isetan.mistore.jp/store/shinju-ku/foreign_customer/index.html	Grandes almacenes de lujo Japoneses

Fuente: Páginas oficiales de las compañías y elaboración propia.

En cuanto a los suministradores, según Santesmases (1996, p. 853), se trata de aquellas personas u organizaciones que aportan los recursos necesarios para que la empresa en cuestión pueda producir bienes o prestar servicios.

Al igual que ocurría con los intermediarios, Ecoalf dispone de una gran cantidad de suministradores, distinguiéndose entre ellos a los proveedores de tejidos, de etiquetas y de productos terminados, tal y como se mostró en la [Figura 2.5](#) del apartado referente al análisis interno de la empresas y sus productos.

Entre los suministradores de prendas señalaremos nombres como Sekon, Nylon King, Pan Bao, Net Sportswears, Fullision o Eurotex, todos ellos en Asia. No obstante, también una pequeña parte de la producción se realiza en España, con proveedores como Karey y Solano, fabricante de las chanclas hechas con ruedas de coches usadas, o Mirens, proveedor de las prendas de punto elaboradas con lana de la trashumancia.

Por otro lado, dentro de los suministradores de tejido destacaremos el nombre de Nansha, proveedor fundamental de tejidos reciclados, entro algunos otros de menor relevancia, de nuevo principalmente ubicados en Asia.

El proveedor fundamental de etiquetas es Hin Kei, igualmente ubicado en Asia, y que realiza las etiquetas básicas de Ecoalf, a excepción de las realizadas para las colecciones especiales y temporales (para ver las colecciones especiales que ha realizado Ecoalf acudir al siguiente enlace <http://ecoalf.com/conocenos/colaboraciones>).

2.2.4. Otras instituciones

No existen instituciones relacionadas con Ecoalf que sean especialmente relevantes de mencionar, a excepción de Ecoembes, que ha colaborado con la marca en proyectos concretos, como por ejemplo, el concurso de fotografía y video, y posterior exposición, sobre reciclaje, cuya tercera edición se celebró el año pasado (www.ecoembes.com/es/ciudadanos/sala-de-prensa/notas-de-prensa/ecoembes-ecoalf-y-efti-inauguran-la-exposicion-de-fotografia-y-video-sobre-reciclaje-upcycling).

También es interesante destacar en este apartado, aunque se trate de una institución perteneciente a la propia compañía, la Fundación Ecoalf, constituida a mediados de 2015, y cuyo fin, según aparece textualmente en sus estatutos, es *“favorecer la recuperación selectiva de residuos derivados de material plástico que se encuentran en el medio marino; con el fin de reciclarlos, valorizarlos y evitar su impacto nocivo en el medio ambiente, mediante el desarrollo y aplicación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos”*. Todo ello vinculado con el reciente proyecto *“upcycling the oceans”* a través del cual se pretende convertir el plástico vertido durante todos estos años en el mar Mediterráneo en hilo para hacer tejidos de Ecoalf.

2.2.5. Macroentorno

El macroentorno hace referencia a todos aquellos factores independientes de la actividad comercial y que afectan tanto a la misma, de manera indirecta, como a la sociedad en general, estando configurado por una serie de dimensiones relativas al entorno demográfico, económico, socio/cultural, político/legal, tecnológico y medioambiental (Santesmases et al., 2009, pp. 61 y 63). Todas las dimensiones mencionadas influyen mayor o menor medida en la actividad de Ecoalf, por lo que se analizan a continuación cada una ellas de forma individualizada.

Entorno demográfico

Dentro del entorno demográfico únicamente destacaremos, como aspecto que puede afectar a Ecoalf, el incremento de la población a nivel mundial.

Según el informe *“World Population Prospects: Revision 2015”*, elaborado por la ONU, la población mundial llegará a los 8.500 millones de habitantes en el 2030. Este hecho indirectamente influirá en la cantidad de recursos y de desperdicios generados en el planeta, y por tanto, en la mayor concienciación de la sociedad hacia la necesidad de favorecer y premiar en cierto modo a las marcas más respetuosas y responsables con el medio ambiente.

Entorno económico

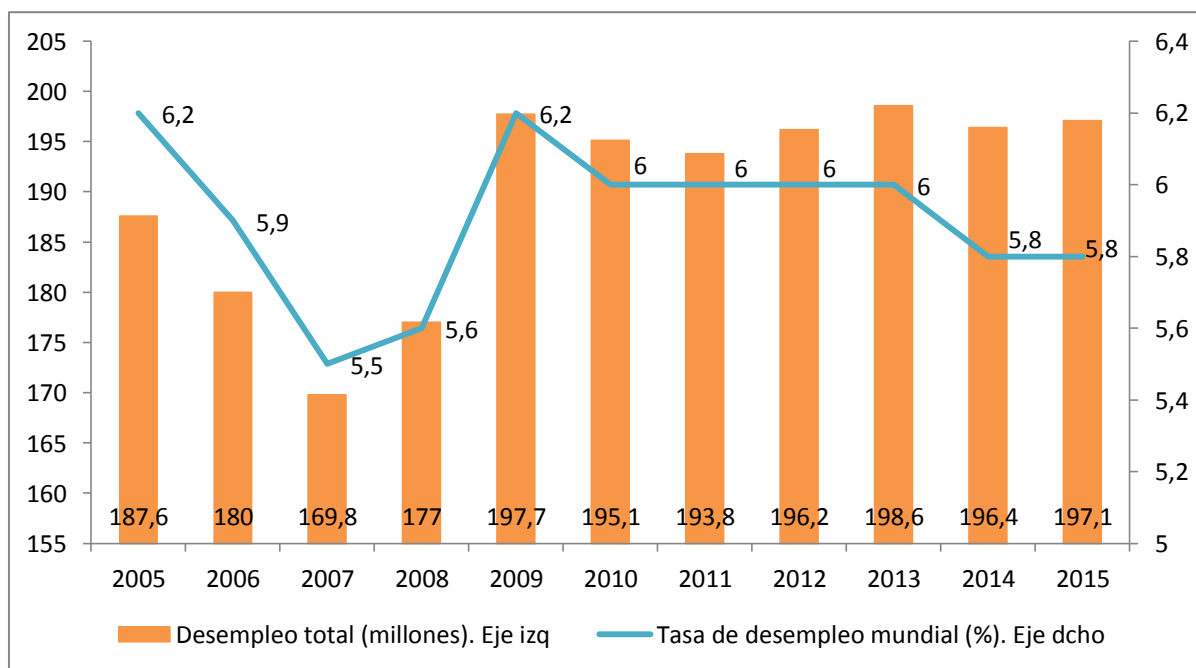
La situación económica a nivel mundial parece haber mejorado desde los inicios de la crisis, pero aún la mayoría de indicadores macroeconómicos no alcanzan los valores anteriores a la misma.

Si analizamos uno de los indicadores más conocidos, el desempleo, la cifra mundial es algo desesperanzadora. Así, según la Organización Internacional del Trabajo, el número de personas sin trabajo en 2015 alcanzó la escalofriante cifra de 197,1 millones de personas, con una tasa de desempleo del 5,8%. Las previsiones para 2016 no parecen ser más optimistas, ya que para 2016 se prevé que esta cifra aumente en 2,3 millones de personas aproximadamente, llegando a los 199,4 millones.

Si comparamos estos datos con los existentes al inicio de la crisis, en el año 2007: 169,8 millones de parados, con una tasa de desempleo del 5,5%, queda más que patente que aún queda mucho camino por recorrer para llegar a los niveles pre-crisis.

A nivel de España, la tasa de paro en 2015 alcanzó el 22,4%, y aunque se prevé una disminución para el 2016, llegando al 21,5%, la tasa sigue siendo una de las mayores en Europa, e incluso en el mundo desarrollado.

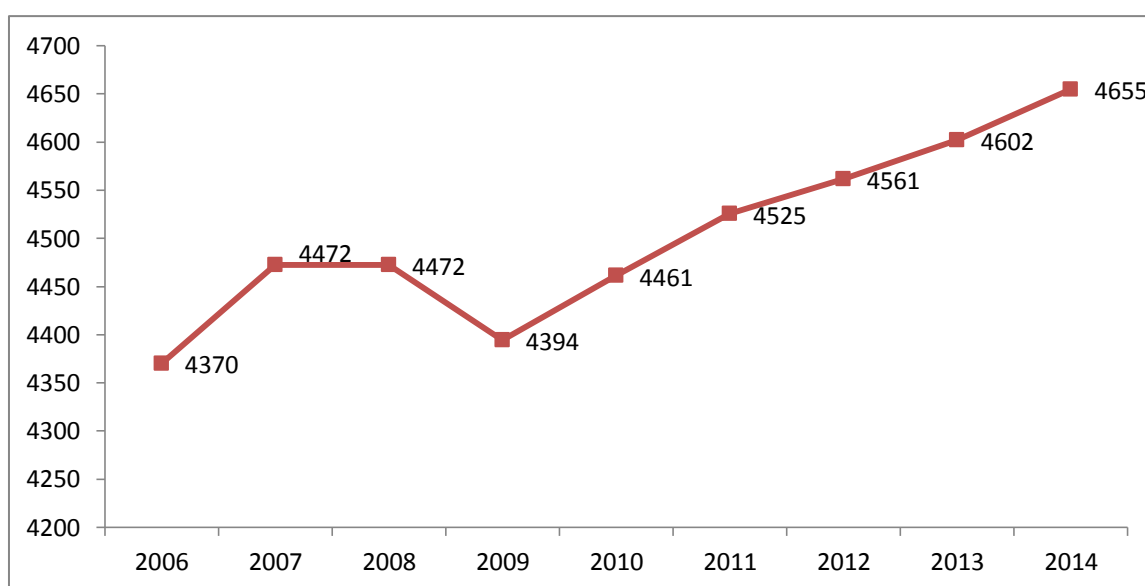
Figura 2.18 Número de desempleados y tasa de desempleo a nivel mundial



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (Consultado el 12/04/2016) y elaboración propia

¿Y cómo afectan estos datos al consumo? Analizamos a continuación el gasto en consumo final de los hogares per cápita a nivel mundial, puesto que dicho indicador influirá significativamente a las ventas del comercio minorista.

Figura 2.19 Gasto en consumo final de los hogares per cápita a nivel mundial



Fuente: Banco Mundial (Consultado el 12/04/2016.) y elaboración propia.

Nota: Los datos están en dólares estadounidenses a precios constantes del año 2005.

Observamos en la gráfica que a partir de 2007, coincidiendo con el inicio de la crisis, se produce una reducción en el indicador, pero en los años posteriores a 2009 presenta un crecimiento estable, a pesar de las dramáticas cifras de desempleo.

Así pues, parece que la desfavorable situación económica no ha afectado tan negativamente al consumo final de los hogares per cápita a nivel mundial, y por tanto existe un atisbo de esperanza para las ventas del comercio minorista.

Entorno socio / cultural

Es una tendencia mundial: hoy en día el consumidor valora más que nunca la RSC de las empresas. Cuando compra un producto, ya no solo se fija en el precio y la calidad, variables clásicas, sino también en el compromiso de la empresa con la comunidad, con el medio ambiente o con los trabajadores, entre otros aspectos que pueden estar dentro de la política de RSC de una compañía.

Así, según el informe internacional *El consumidor frente a la responsabilidad social corporativa de las marcas*³ elaborado por Nielsen y publicado a finales de 2015, el 40% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por un producto de una empresa responsable, porcentaje 5 puntos mayor que el presentado el año pasado, y que muestra la importancia de esta tendencia. Dentro del componente responsable de una marca, destaca el factor medioambiental, determinante para un 35% de los consumidores.

Por tanto, no es de extrañar que cada vez más encontremos en el mercado alimentos ecológicos, mobiliario ecológico, vehículos ecológicos, o más relacionado con Ecoalf, moda ecológica.

Pero, ¿qué es concretamente la moda ecológica, también conocida como moda sostenible, ecomoda o moda eco-friendly? Según Green Strategy, consultora centrada en la sostenibilidad del sector textil, se trata de prendas, calzado y accesorios que "*se fabrican, comercializan y*

³ Estudio realizado entre el 23 de febrero y el 13 de marzo de 2015 con la participación de más de 30.000 consumidores de 60 países de Asia-Pacífico, Europa, América Latina, Oriente Medio, África y América del Norte que han tenido un hijo en los últimos cinco años. Para más información acudir a: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Cuatro-de-cada-diez-consumidores-pagarias-mas-por-prodctos-de-empresas-socialmente-comprometidas.html>

usan de manera sostenible, teniendo en cuenta tanto los aspectos ambientales como socio-económicos"

(Fuente: www.elmundo.es/vida-sana/2015/12/02/56583044268e3ef9468b467e.html.

Consultado el 14/04/2016).

Al respecto podemos decir, aunque suene redundante, que la moda ecológica está de moda. Según el World Global Style Network (Consultado el 14/04/2016), organismo internacional especializado en tendencias, en el 2016 la moda estará muy influida por la conciencia ecológica y social.

Sin ir más lejos, cada vez se realizan más eventos de moda ecológica (por ejemplo, la V Jornada de Moda Sostenible celebrada el pasado mes de abril en Madrid; el Sustainable Brands Barcelona, cuya II Edición se celebrará este año en Barcelona o El Premio de Diseño EcoChic 2016, un evento mundial que premia a los mejores diseñadores de moda ecológica); cada vez surgen más empresas dedicadas a vender ropa respetuosa con el medio ambiente y cada vez más grandes marcas abogan por la moda eco-friendly (como es el caso de H&M o Levi's) e incluso cada vez más reconocidos diseñadores incluyen el componente ecológico en sus prendas (por ejemplo, Manolo Blahnik, que creó una línea de zapatos ecológicos elaborados con materiales reciclados y no contaminantes o Stella McCartney, cuyas prendas se caracterizan por ser orgánicas, ecológicas y fabricadas sin ningún tipo de violencia animal).

Entorno político / legal

A nivel de regulación medioambiental internacional existen dos instrumentos jurídicos básicos: la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que entró en vigor en 1994 y cuyo objetivo era controlar el cambio climático y el aumento mundial de la temperatura, así como sus consecuencias; y el Protocolo de Kyoto, aprobado en una conferencia de la Convención frente a la necesidad de normas más estrictas para reducir las emisiones de gases. Este Protocolo de Kyoto cuenta con dos periodos de aplicación: de 2008 a 2012 y de 2013 a 2020.

En este último periodo, los países participantes (38 países desarrollados, incluida la UE-28) se han comprometido a reducir sus emisiones en, como mínimo, un 18% respecto a 1990. La UE un 20%.

Más recientemente se ha celebrado la Conferencia sobre el Cambio Climático de París, organizada por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, y donde, entre otros aspectos, se ha aprobado un nuevo acuerdo para limitar el incremento mundial de la temperatura a preferentemente 1,5 °C, y siempre por debajo de los 2 °C.

Todo esto se traduce en el establecimiento a nivel mundial de medidas para limitar la contaminación, dentro de las que destaca lo que se conoce como impuestos medioambientales, definidos por Eurostat como *“aquellos cuya base de tributación es una unidad física de alguna materia de la que se ha probado un impacto negativo específico en el medio ambiente”*.

En la UE, por ejemplo, estos impuestos se dividen en impuestos energéticos, del transporte y de polución y recursos. Según datos de Eurostat de 2013, la recaudación por este tipo de impuestos en la UE ascendió a 330.100 millones, de los que un 77% proviene de las tasas energéticas, un 20% de los transportes y tan solo el 3% de la polución y recursos. España, por su parte, es el séptimo país de la UE que menos ingresa por este tipo de impuestos.

Estas medidas se erigen como otro factor añadido que favorece el desarrollo de negocios menos contaminantes y más comprometidos con el medio ambiente.

Entorno tecnológico

La constante y rápida evolución del entorno tecnológico ha permitido que en los últimos años se desarrollen nuevos recursos y nuevos procesos productivos para conseguir productos más respetuosos con el medio ambiente.

Respecto a los nuevos materiales, destacan algunos como el algodón reciclado; el poliéster reciclado a partir de botellas de PET (tereftalato de polietileno) o incluso el tejido hecho con algas marinas o con leche descartada para el consumo humano.

En cuanto a nuevos procesos, son novedosos, por ejemplo, la reutilización de zapatillas usadas para hacer superficies útiles para practicar deportes; el lavado sin agua ni productos químicos o el tintado sin agua, siendo el proceso de tintado de las prendas uno de los más

nocivos para el medio ambiente, ya que además de desperdiciar ingentes cantidades de agua dulce, tras el tintado estas aguas contaminadas a menudo se vierten sin tratar a los ríos.

Todas estas mejoras abren un mundo de posibilidades en el sector textil para implementar prácticas más respetuosas con el medio ambiente.

Entorno medio ambiental

El entorno medioambiental indirectamente se ha tratado en el resto de dimensiones del macroentorno, con aspectos como la nueva tendencia del consumidor hacia la compra de productos ecológico o reciclados; la preocupación a nivel mundial respecto a la protección del medio ambiente, con conferencias y tratados al respecto, e incluso el establecimiento de impuestos por contaminación; así como los avances tecnológicos en el desarrollo de nuevas materias primas y procesos productivos más respetuosos con el planeta.

No obstante, un aspecto interesante dentro del entorno medioambiental, y que no se ha mencionado anteriormente, es el etiquetado ecológico en el sector textil que está oficialmente reconocido.

Existen tres etiquetas fundamentales:



La etiqueta ecológica de la Unión Europea para los productos del sector textil, que se otorga a aquellos que tienen un reducido impacto medioambiental a lo largo de su ciclo de vida, es decir, desde la utilización de materias primas, pasando por los procesos productivos y la distribución, e incluso considerando los desechos generados por los mismos.



Oeko-Tex Standard 100, una etiqueta europea que garantiza que aquellos productos textiles que la obtienen están elaborados sin sustancias nocivas para la salud de los consumidores.



Made in Green, que acredita que las empresas que forman parte de la cadena de valor de un producto textil cumplen con unas exigencias medioambientales, de salubridad y sociales, para con los trabajadores, avaladas por un organismo independiente de reconocido prestigio.



A las anteriores se añadiría el estándar Bluesign, que consiste en un reconocimiento que otorga la empresa de auditoria de fábricas textiles Bluesign Technologies AG, y que garantiza que aquellas marcas que lo obtienen elaboran sus productos en fábricas textiles que cumplen con unos estándares en 5 áreas: productividad de los recursos, seguridad del consumidor, emisiones de agua, emisiones a la atmósfera, y salud y seguridad laboral.

Patagonia, uno de los competidores que analizamos en apartados anteriores, fue la primera marca conocida en obtener esta certificación Bluesign, a la que acompañan otras como The North Face o Nike, también analizadas dentro de la competencia de Ecoalf.

2.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es un instrumento para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa a partir del análisis previo realizado, tanto interno como externo. Sintetiza y resume todos los aspectos analizados, y permite identificar oportunidades y amenazas, que se trata de factores externos a la empresas, y por tanto no controlables, que favorecen o perjudican respectivamente el cumplimiento de sus objetivos; así como fortalezas y debilidades, que son igualmente factores positivos y negativos respectivamente, pero en este caso referidos a la propia empresa (Sainz de Vicuña, 1995, pp. 120 y 121).

Se detallan a continuación las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas para Ecoalf a partir de todo el análisis realizado anteriormente:

FORTALEZAS

- Una de las primeras marcas de moda reciclada en introducirse en el mercado español; lo que la dota de una experiencia y posición de liderazgo frente al resto de empresas de este sector, tanto actuales como potenciales, y que actúan de lo que podríamos calificar como seguidoras.
- Elevada calidad, diseño y cualidades técnicas de sus productos, comparables a las presentadas por cualquier otra prenda no reciclada.
- Excelente ubicación de su única tienda física, en pleno centro de Madrid, con la consiguiente afluencia de público nacional e internacional.
- Utilización de intermediarios de elevado renombre y prestigio, lo que influye en la percepción de calidad del producto por parte del consumidor.

DEBILIDADES

- Ausencia de un Departamento de Marketing en la compañía, lo que la lleva a realizar acciones de comunicación sin ningún tipo de objetivo ni estrategia, y que no contribuyen a construir una imagen de marca definida.
- Ecoalf no realiza ropa de niño actualmente, aunque en temporadas pasadas sí, mientras que muchos de los competidores analizados sí fabrican prendas para este segmento, por lo que la compañía ha renunciado a un nicho de mercado que sus competidores sí están aprovechando y del que pueden sacar beneficios con los que mejorar su posición competitiva frente a Ecoalf.
- Proceso productivo muy complejo, lo que provoca ineficiencias y encarece el coste de los productos.
- Procedencia de gran parte del volumen de ventas de los intermediarios, siendo los márgenes obtenidos a través de este canal muy reducidos frente a los conseguidos con las ventas en la tienda física o en el e-commerce propio.
- Ecoalf no dispone de ninguna de las etiquetas ecológicas del sector textil oficialmente reconocidas, mientras que algunos de sus principales competidores sí.
- Ecoalf es una “startup”, y como ocurre en este tipo de compañías existe una excesiva dependencia de financiación externa para crecer debido a la ausencia de beneficios en los primeros años de funcionamiento de la empresa. Aunque no se dispone de las

cuentas de la compañía, por la experiencia de prácticas en la misma si se conoce que en la cuenta de pérdidas y ganancias era habitual incurrir en pérdidas, compensándose las mismas con la financiación ajena.

OPORTUNIDADES

- Nuevos valores de compra del consumidor, convirtiéndose la RSC de la compañía en un aspecto muy relevante a la hora de tomar la decisión de compra, con especial atención a su componente medioambiental.
- Auge del sector de la moda sostenible, actual y en las previsiones de futuro.
- Desarrollo de nuevas tecnologías y procesos productivos en el sector de la moda sostenible, y que suponen más facilidades y oportunidades para desarrollar productos ecológicos.
- Mayor preocupación de las naciones a nivel europeo, e incluso mundial, por la protección del medio ambiente, con la existencia de impuestos y tasas medioambientales que favorecen sin duda a las empresas menos contaminantes.
- Incremento del consumo final de los hogares per cápita a nivel mundial, y por tanto de las potenciales ventas del comercio minorista.
- Fuerte perspectiva de crecimiento de la población mundial, con el consiguiente aumento de los residuos y contaminación generada, y que pueden derivar en una mayor concienciación social hacia la necesidad de proteger y/o premiar a las empresas más responsables.

AMENAZAS

- Grandes y reconocidas empresas del sector textil (Nike, Adidas o H&M, entre otras analizadas) empiezan a elaborar sus prendas con materiales reciclados, convirtiéndose en importantes competidores que pueden captar una parte importante del mercado.
- Elevadas cifras de desempleo a nivel mundial, que, a pesar del incremento en el consumo final de los hogares per cápita, pueden provocar que muchas familias se encuentren en situación de precariedad y por tanto no se puedan permitir el destinar los escasos recursos de los que disponen a comprar un producto de Ecoalf.

- Generalización del componente de respeto medioambiental entre todas las compañías, ya no solo del sector textil, sino incluso de otros sectores muy variados (alimentación, energía, transportes, etc.) convirtiéndose en un elemento esperado del producto y dejando así de ser un factor de diferenciación para Ecoalf.

3. Objetivos y estrategias

Siguiendo el [esquema del plan de marketing](#) planteado al inicio, a continuación se realizan las dos últimas fases del marketing estratégico: la fijación de objetivos y la selección de estrategias.

3.1. Definición de objetivos

La determinación de los objetivos a alcanzar por la organización es fundamental, por un lado, para el diseño de las estrategias de marketing, ya que primero debemos decidir dónde queremos ir para posteriormente elegir el camino para llegar; y por otro lado, para realizar una actividad de control, mediante la comparación de los resultados reales con los objetivos planteados, lo que dará lugar a unas desviaciones negativas, que se deberán corregir, o positivas, a explotar y aprovechar (Sánchez, 2010, pp. 215 y 216).

Siguiendo a Sainz de Vicuña (2015, pp. 101 y 102) se distinguen dos tipos de objetivos de marketing en la organización atendiendo a su naturaleza: objetivos cuantitativos y cualitativos. Los primeros hacen referencia a logros mensurables expresados en cifras concretas, como incrementos en la participación de mercado, la rentabilidad o el volumen de ventas, entre muchos otros. Los objetivos cualitativos, por su parte, incluyen aspectos más genéricos y menos tangibles, aunque no por ello menos importantes. Así pues, entre los objetivos cualitativos más importantes se encuentran los relativos a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, o la posición relativa que queremos alcanzar en el mercado.

Los objetivos que se plantean para Ecoalf son los siguientes:

Objetivos cualitativos

- ⇒ Empezar a construir una identidad e imagen de marca definida y concreta para Ecoalf, a partir de la constitución de un Departamento de Marketing a través del cual se organicen todos los objetivos, estrategias y acciones de marketing.
- ⇒ Adoptar un posicionamiento sólido y diferenciado frente a la competencia y que permita a Ecoalf ocupar un lugar preferente en la mente del consumidor.
- ⇒ Incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma, especialmente dentro del sector de la moda reciclada. En una frase: “Si pienso en moda reciclada, Ecoalf tiene que aparecer en mi mente”
- ⇒ Aumentar la fidelización de los clientes a la marca. En una frase: “Los clientes que compran en Ecoalf, repiten”.
- ⇒ Derivado de todo lo anterior, crear valor de marca para el consumidor. En una frase: “Estoy dispuesto a pagar más por un producto que lleve la marca Ecoalf, que por ese mismo producto de otra marca”.

Objetivos cuantitativos

- ⇒ Aumentar el volumen de ventas que proceden de la tienda física y online de Ecoalf respecto a las ventas realizadas a través de los intermediarios, consiguiendo a finales de 2017 una proporción de al menos 50% tienda física/online propia-50% intermediarios.
- ⇒ Conseguir un retorno de la inversión (ROI) en marketing para el 2017 al menos positivo, siendo el ROI de marketing el resultado de dividir el beneficio neto de la compañía, considerando obviamente los costes de marketing, entre la inversión en marketing realizada.
- ⇒ Reducir los costes, especialmente los generados en el proceso productivo, logrando en 2017 una disminución de, al menos, el 15%.
- ⇒ Conseguir una participación de mercado del 10%⁴ para 2017 en el mercado español de moda reciclada, y en próximos años, en el resto de países que forman su mercado objetivo.

⁴ Siguiendo a Sainz de Vicuña, 2015, p. 103, se fija el objetivo de participación de mercado en el 10% porque dicho porcentaje hace referencia a lo habitualmente considerado como masa crítica, es decir, la participación de mercado necesaria para que se pueda considerar un producto o marca asentada, segura y consolidada en el mercado.

⇒ Derivado de los anteriores objetivos, dejar de incurrir en pérdidas y empezar a generar beneficios que permitan a la compañía sustentarse sin necesidad de recurrir a más financiación.

3.2. Selección de estrategias

La selección de las estrategias a poner en marcha para alcanzar los objetivos planteados constituye el núcleo central del plan de marketing. La organización deberá así diseñar unas estrategias acordes con los recursos y capacidades de los que dispone, que le permitan conseguir, mantener o mejorar sus ventajas competitivas, y que sean coherentes con la misión, visión y valores de la empresa.

Las fases del marketing estratégico finalizan con la selección de estrategias, etapa a partir de la cual se llevarán a cabo las pertinentes actividades de programación, ejecución y control (ver [Figura 2.1](#)). Como ya se comentó, únicamente se realiza la fase de programación en el presente trabajo, mientras que la ejecución y el control se considera que corresponden a la organización en cuestión, y por tanto no son tratadas en el presente documento.

Remitiéndonos al caso que aquí acontece, y siguiendo a Sainz de Vicuña (1995, pp. 167, 168, 169 y 170) se han distinguido dos niveles estratégicos: la estrategia de segmentación y posicionamiento y la estrategia funcional o estrategia de marketing mix. Otras estrategias relevantes que no se incluyen como apartados en sí mismas, puesto que ya se han tratado o se tratarán en otros epígrafes, son la estrategia corporativa, que ya se concretó en cierto modo en el apartado referente al análisis interno cuando se habló del origen de la compañía; así como la estrategia de cartera, la cual se ha considerado más conveniente tratar junto con la estrategia de producto, dentro de la estrategia funcional o de marketing mix.

3.2.1. Estrategia de segmentación y posicionamiento

La estrategia de segmentación hace referencia a la determinación de los segmentos objetivo a los que la empresa dirigirá su oferta comercial de entre los identificados en el mercado, así como la forma de atenderlos, de manera diferenciada, indiferenciada o concentrada (Kotler et al., 2000, p. 207).

En el apartado de análisis del mercado se dividió el mercado de referencia en tres tipos de segmentos, en función del canal de compra utilizado para la adquisición del producto:

- Consumidores que compran online en la página de Ecoalf.
- Consumidores que compran en la tienda física de Ecoalf.
- Consumidores que compran a través de intermediarios.

(Para más información sobre las características de los segmentos se remite al lector a la [página 21](#), donde se trató este aspecto).

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos que se han planteado para Ecoalf es aumentar la proporción de ventas realizadas a través de la tienda física y online propias, ya que los márgenes de este canal son muy superiores a los obtenidos con las ventas a través de los intermediarios (de donde, por otra parte, actualmente proceden gran parte de las ventas realizadas), se consideran como segmentos estratégicos prioritarios los dos primeros: consumidores que compran online en la página de Ecoalf y consumidores que compran en la tienda física de Ecoalf; y como segmento no estratégico el tercer segmento: consumidores que compran a través de intermediarios.

En los segmentos estratégicos seleccionados concentraremos la mayor parte del esfuerzo comercial y de marketing de la empresa, mientras que al segmento no estratégico le destinaremos una escasa atención desde el punto de vista de marketing, aunque no será olvidado desde un punto de vista comercial (Sainz de Vicuña, 2015, p. 119).

La estrategia de segmentación elegida será una estrategia diferenciada, basada en utilizar acciones diferentes sobre los diferentes segmentos seleccionados, y que en este caso estará fundamentada en tres instrumentos comerciales: la promoción, la distribución y el precio, que se explicarán más detenidamente en el apartado dedicado a las estrategias de promoción, distribución y precio. En cuanto al instrumento comercial restante (producto), se propone mantenerlo invariable para todos los segmentos.

Respecto a la estrategia de posicionamiento, consiste en *“decidir lo que una empresa o marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo”* (Kotler et al., 2000, p. 218). El posicionamiento que se propone para Ecoalf se puede resumir en una frase: *“prendas de diseño deportivo, todas ellas elaboradas con materiales reciclados y enfocadas al uso diario”*.

Los competidores más importantes de Ecoalf, y que ya analizamos en el apartado de [análisis de la competencia](#), cumplen alguna de estas características por separado, pero no las tres de manera conjunta. Tal circunstancia podemos observarla en el análisis que hemos realizado en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Características diferenciales de Ecoalf respecto a su competencia

	The North Face	Columbia	Patagonia	Dirtball	H&M	Puma	Adidas	Nike	Ecoalf
Diseño deportivo	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Materiales reciclados			✓	✓					✓
Uso Diario				✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los materiales reciclados hacen referencia al uso de los mismos en toda la cartera de productos de la marca, y no solo en ciertos artículos o colecciones, como era el caso por ejemplo de H&M y su colección “conscious”.

Así pues, Ecoalf se plantearía como una opción para aquellos consumidores que buscan ropa de estilo deportivo simplemente para acudir a la universidad, ir a trabajar o mismamente sacar a su perro, y que además quieren contribuir a la protección del planeta. En este caso, parece poco razonable pensar que el consumidor se plantearía comprar ropa de marcas como The North Face, Columbia o Patagonia, mucho más enfocadas a la práctica de deportes extremos y que quedarían “desaprovechadas” para los usos que él le pretende dar.

Una vez determinados los segmentos objetivo, así como el posicionamiento propuesto para Ecoalf, se pasa al diseño de las estrategias de marketing mix.

3.2.2. Estrategia de marketing mix

Dentro de las estrategias de marketing mix se distingue entre las estrategias relativas a cada una de las p’s del marketing, y referentes al producto, el precio, la distribución y la promoción, cuyo contenido se detalla a continuación.

Producto

Aunque pueda parecer una aclaración banal, empezaremos este apartado definiendo en que consiste un producto. Siguiendo a Stanton, et al. (1995, p. 268) un producto es un compendio de atributos tangibles e intangibles, que incluye, entre otras cosas, empaque, color, precio, calidad y marca, además de los servicios y la reputación del vendedor. Se puede tratar de un bien, servicio, lugar, persona o idea.

Por lo tanto, aunque hablemos de un bien, como es el caso de Ecoalf, eso no significa que únicamente nos estemos relegando a los aspectos tangibles, sino que también tendrán vital importancia la dimensión intangible; en Ecoalf esencialmente configurada por el respeto medioambiental, elemento clave de sus productos.

Antes de definir la estrategia de producto, consideramos relevante definir la estrategia de cartera, utilizando para ello la Matriz de Ansoff, tal y como propone Sainz de Vicuña (1995, p. 176), ya que resulta especialmente útil para PYMES.

Esta herramienta de diagnóstico centra su análisis en la combinación producto-mercado, distinguiendo 4 estrategia posibles, como podemos observar en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Tesis Doctoral de Satorres (2013, p. 55).
(<https://riunet.upv.es/handle/10251/28585>. Consultado el 20/05/2016.)

La estrategia que se plantea que siga Ecoalf es una estrategia de penetración de mercado, caracterizada por el crecimiento de la cuota de participación en los mercados actuales en los que opera la empresa y con los mismos productos existentes, siendo este el concepto tradicional de ventas, ajeno a la diversificación (Satorres, 2013, p. 55). La justificación de su elección se encuentra en que dicha estrategia es una de las más seguras y cuyo uso se debe agotar antes de plantearse estrategias de desarrollo de nuevos mercados, de desarrollo de nuevos productos o de diversificación (Sainz de Vicuña, 2015, pp. 110 y 112).

Dentro de los mercados en los que actúa Ecoalf (Europa, Estados Unidos, China y Japón) nos centraremos especialmente en el mercado Europeo, puesto que es el mercado en el que Ecoalf vende de forma directa, sin necesidad de intermediarios, únicamente por medio de su tienda física y su e-commerce, y recordemos que en la estrategia de posicionamiento queríamos centrarnos en los consumidores que compraban en la tienda física y el e-commerce de Ecoalf.

Una vez definida la estrategia de cartera ahora si pasamos a la estrategia de producto.

Para empezar, se propone que la empresa cambie el diseño del etiquetado exterior de sus productos, sustituyendo las antiguas Woven Labels, donde la marca prácticamente pasaba desapercibida, por otras etiquetas donde se muestre única y esencialmente la marca; y que además las etiquetas sean iguales para todas las prendas, independientemente de los tejidos con los que estén elaboradas (Figura 3.1).

Figura 3.1 Propuesta de nueva Woven Label de Ecoalf



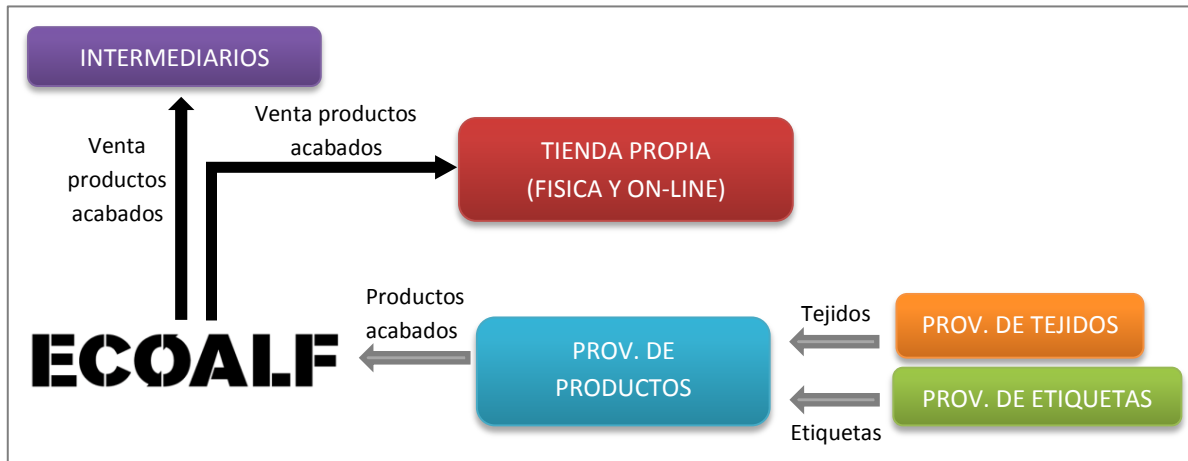
Fuente: Elaboración propia

Tengamos en cuenta que la información relativa a los materiales reciclados con los que está elaborada cada prenda, además de estar en el etiquetado interior, está en la propia página web de la marca, con lo cual el cliente no va a perder esta información por eliminarla del etiquetado exterior. Además, con esta estrategia contribuimos a incrementar el reconocimiento, recuerdo y notoriedad de la marca (uno de los objetivos cualitativos planteados), además de simplificar la producción y reducir los errores en el etiquetado, con el consiguiente ahorro de costes (uno de los objetivos cuantitativos planteados).

Relacionado con el producto se propone también simplificar el proceso productivo, por un lado, reduciendo el número de proveedores, para conseguir una comunicación, control y coordinación más sencilla, así como fundamentalmente beneficiarse de descuentos por cantidad al aumentar las cantidades adquiridas por proveedor; y por otro lado, poniendo en

contacto a los fabricantes de las prendas con los proveedores de etiquetas y de tejidos, de manera que estos se autoabastezcan y Ecoalf no tenga que actuar de intermediario, comprando tejidos y etiquetas y enviándoselos a los fabricantes. El proceso productivo quedaría como se muestra en la Figura 3.2. De nuevo con esta medida se fomentaría esa reducción de costes en el proceso productivo que se planteaba como objetivo cuantitativo.

Figura 3.2 Nuevo proceso productivo propuesto para Ecoalf



Fuente: Elaboración propia

Nota: Para ver el gráfico del proceso productivo anterior, acudir a la [página 14](#).

Otra interesante medida referente al producto sería crear una tarjeta de fidelización totalmente gratuita para todos aquellos clientes que la deseen y que permita a los mismos la acumulación de puntos por sus compras canjeables por descuentos (los descuentos que se ofrecerían por lo puntos se explican detalladamente en la estrategia de precios), además de otras ventajas comunes a otras marcas de moda, como la posibilidad de devolver/cambiar una prenda sin el ticket, de realizar arreglos gratuitos en las prendas adquiridas o de reservar prendas agotadas. Con esta medida se potenciaría de manera directa la fidelización de clientes, otro de los objetivos planteados.

Por último, Ecoalf también debería modificar el packaging de sus productos, fomentando la originalidad además del aspecto ecológico, actualmente descuidado, ya que los envíos de los pedidos del e-commerce se están realizando en cajas de cartón convencionales. Se propone así un packaging como el mostrado en la Figura 3.3, donde el cliente puede transformar la caja de cartón en una percha para colgar la prenda adquirida, dándole así un segundo uso al cartón, que en todo caso debería ser reciclado.

Figura 3.3 Nuevo packaging propuesto para Ecoalf



Fuente: <http://1001camisetas.com/2013/03/page/3>

Antes de pasar a la siguiente “p” del marketing aprovechamos para recordar al lector que a pesar de que, tal y como se mencionó en el apartado de segmentación y posicionamiento, se plantea seguir una estrategia de segmentación diferenciada (medidas diferentes para los distintos segmentos objetivo), se especificó también en dicho apartado que únicamente esta estrategia estaría fundamentada en las variables de precio, distribución y promoción, motivo por el cual en este apartado referente al producto no se ha realizado ningún tipo de distinción entre segmentos, sino que se han planteado estrategias comunes para todos.

Precio

El precio no es solo la cantidad de dinero que se cobra por la venta de un producto o servicio, sino que se refiere a todos los valores a los que renuncian los clientes para adquirir, utilizar o percibir el mismo (Kotler y Armstrong, 2008b, p. 355), a lo que se le debe sumar el esfuerzo, tiempo o incluso las molestias que tienen que experimentar para poder obtener los beneficios de tal producto o servicio. Por tanto, el precio abarca una dimensión más amplia que un mero importe económico, y en la mayor parte de los casos el precio total que paga el cliente es superior al mismo (Alcaide y Soriano, 2006, p. 126).

En el caso de Ecoalf debemos tener en cuenta que una gran parte de las ventas directas que se realizan son a través del e-commerce, lo que requiere de envíos a distintas zonas de la Unión Europea. El tiempo de espera del pedido, la incertidumbre de que la prenda adquirida siente o no como se espera, unido al hecho de que la fiabilidad al comprar online, aunque cada vez es mayor, sigue siendo inferior a la de la compra en una tienda física, son también costes que soportan los consumidores, y que se suman al importe económico desembolsado.

Antes de proponer estrategias de precios, procedemos a analizar la idoneidad de los precios actuales de Ecoalf, utilizando para ello los tres métodos de fijación de precios propuestos por Santesmases (2012, pp. 480 - 488):

⇒ **Métodos basados en el coste**, donde el precio se establece a partir del cálculo del coste del producto. Aunque no se conoce la información exacta de los costes de los productos, a partir de la estancia de prácticas en Ecoalf si se sabe que se trabaja en general con márgenes del 60% sobre los costes directos para fijar los precios. Por lo tanto, podemos decir que, por este método, los precios actuales de Ecoalf serían adecuados, ya que al menos cubren los costes directos de los productos.

⇒ **Métodos basados en la competencia**, donde el precio se establece a partir de la evaluación de los precios de la competencia. Dicha evaluación se realizó en el [análisis de la competencia](#), dentro del apartado de análisis externo, y cuyo resumen se muestra en la Tabla 3.3. Se observa así, tal y como se destacó entonces, que los precios de Ecoalf están en la media frente a los fijados por otras marcas de moda reciclada e incluso no reciclada. Por lo tanto, por este método también podemos afirmar que los precios de Ecoalf no son inapropiados.

Tabla 3.3 Comparativa de los precios de Ecoalf frente a la competencia

	Marcas de moda no reciclada	ECOALF		Marcas de moda reciclada	ECOALF
The North Face	230 € 	175 € 	Patagonia	250 € 	250 € 
	200 € 	250 € 		260 € 	175 € 
Columbia	109,95 € 	175 € 	Dirtball	24 \$ 	35 € 
	69,95 € 	59 € 		55 \$ 	69 € 

Fuente: Elaboración propia

⇒ **Métodos basados en el mercado o la demanda**, donde el precio se establece en función de la psicología del consumidor o la elasticidad de la demanda de este. En el caso de Ecoalf podemos decir que la estrategia seguida en esta dimensión es una mezcla de precios de prestigio, que consiste en poner precios altos a los productos para potenciar su percepción de calidad, junto con precios según valor percibido, donde se tiene en cuenta el valor que el consumidor asigna a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por el producto (Santesmases, 2012, p. 498). Estas estrategias podríamos decir que son aceptables ya que, por un lado, la calidad de los productos de Ecoalf es igual o incluso superior a la de otras prendas no recicladas, lo que justifica la aplicación de los precios de prestigio; mientras que, por otro lado, el consumidor valora el componente responsable de una marca, estando dispuesto incluso a pagar más por un producto proveniente de este tipo

de empresas (tal y como vimos en el apartado del [entorno socio/cultural](#) dentro del análisis externo), lo que justifica la aplicación de precios según valor percibido.

Así pues, parece que en base a los tres métodos de fijación de precios analizados, los precios de Ecoalf son adecuados. Por lo tanto, no se propone realizar grandes modificaciones en los mismos. La única modificación en la estrategia de precios que se propone, teniendo en cuenta que en la variable precio planteábamos seguir una estrategia diferenciada entre los dos segmentos objetivo, es la siguiente:

- **Consumidores que compran online en la página de Ecoalf:** Continuar con la política de envíos gratis y ofrecer descuentos para todos los usuarios que compren por primera vez online, sean o no socios, de unos 20€, para incentivar la captación de nuevos clientes. Para los socios de Ecoalf (una de las medidas planteadas en las [estrategias de producto](#)) que compran online se propone ofrecer los siguientes tramos de descuentos por los puntos acumulados, teniendo en cuenta que cada euro gastado en las compras online generaría un punto.

100 puntos: 5 €	600 puntos: 60 €
200 puntos: 15€	800 puntos: 85 €
400 puntos: 40 €	1000 puntos: 110 €

Cuando el cliente llegue a cada umbral de puntos podrá decidir si quiere canjear los puntos por el descuento, o seguir acumulándolos para conseguir descuentos más ventajosos (por ejemplo, canjear dos veces 200 puntos nos permitiría obtener 30 € de descuento en total, mientras que si canjeamos los 400 puntos de una vez obtendríamos 40 €).

- **Consumidores que compran en la tienda física de Ecoalf:** Ofrecer a los socios de Ecoalf que compran en tienda física los mismos umbrales de descuentos que a los que compran en tienda online, con la particularidad de que, para compras en la tienda, cada 1,5 € gastados equivaldría a un punto.

Los mayores puntos, e indirectamente mayores descuentos, para los compradores online vienen explicados por lo comentado inicialmente respecto a los superiores precios que

soportan estos asociados a aspectos como la espera, la incertidumbre o la menor fiabilidad, frente a los compradores que acuden a la tienda física.

Con esta estrategia de precios, además de potenciar las ventas en los canales directos (tienda física y online), se aumenta la fidelización de los clientes a la marca, siendo ambos dos de los objetivos planteados.

Distribución

La distribución comercial comprende el traslado de bienes y servicios desde el estado final de producción al estado de adquisición y consumo, incluyendo todas aquellas actividades necesarias para situar tales productos a disposición del comprador final en las condiciones de tiempo, lugar, forma y cantidad adecuadas (Diez de Castro, 2004, p. 6).

El camino que sigue el producto para ir de ese estado final de producción al de adquisición y consumo se denomina canal de distribución (Diez de Castro, 2004, p. 14). En función de su tamaño, estos canales se pueden clasificar en directos e indirectos, nomenclatura ya utilizada en la [Figura 2.7](#) (página 15) al hablar de los canales utilizados por Ecoalf. Los canales directos son aquellos en los que el proveedor entra en contacto directo con el usuario o comprador final; mientras que en los canales indirectos existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final (Diez de Castro, 2004, p. 18).

La estrategia de distribución que se propone para Ecoalf es, por un lado, mantener el uso de los intermediarios, puesto que dan visibilidad y promoción a la marca en muchas partes del mundo, aportan prestigio a la misma y consiguen elevados volúmenes de ventas, compensando así el inconveniente de los reducidos márgenes que generan para Ecoalf, que, no obstante, con las medidas planteadas anteriormente para reducir costes en el proceso productivo, serían mayores que los presentados habitualmente. Además, por medio de este canal podemos alcanzar a uno de los segmentos planteados, los consumidores que comprar a través de intermediarios, que aunque no es el segmento objetivo elegido, se especificó que no se quería olvidar desde el punto de vista comercial.

Pero mantener el uso de intermediarios no significa que necesariamente se tenga que seguir trabajando con las mismas compañías. Se debería llevar a cabo una revisión de todos los

intermediarios que trabajan para Ecoalf, poniéndose en contacto con ellos para obtener cifras de ventas, devoluciones de clientes, reclamaciones, y para analizar la reputación e importancia de estos, con la finalidad de quedarse únicamente con aquellos distribuidores que mayor prestigio y difusión den a la marca y consigan las mayores ventas. En esta revisión se puede plantear tanto la salida de intermediarios, como la entrada de otros con potencial para Ecoalf, y este proceso se deberá realizar cada cierto tiempo para mantener la eficiencia de los canales indirectos.

Por otro lado, y en concordancia con los objetivos planteados, proponemos centrar todos los esfuerzos en los canales directos, concretamente España con la tienda física y online, y Francia, Alemania, Reino Unido e Italia con la tienda online, ya que permiten obtener unos márgenes de beneficios considerablemente superiores, centrarnos en los segmentos estratégicos seleccionados y además dotar a la marca de cierta independencia en cuanto a imagen y crecimiento, ya que no depende de la actuación de terceras compañías. La forma de impulsar los canales directos, además de con las estrategias de precios que vimos anteriormente, será con las estrategias de comunicación, que será explicada en el siguiente apartado, por lo que para evitar ser reiterativos aquí no profundizaremos más en este aspecto.

Aunque no entra dentro de este plan de marketing, ya que su aplicación sería más a largo plazo, la estrategia de crecimiento geográfico que se plantea para el futuro sería introducir la venta directa online en aquellos países en los que primeramente se ha trabajado con intermediarios, puesto que así la marca no tendría que empezar a darse a conocer desde cero y ya gozaría de cierto reconocimiento del público. Así pues, se debería empezar a trabajar con intermediarios del resto de países de la UE para posteriormente introducir la venta directa online allí, y de ahí empezar a extenderse al resto del mundo.

Promoción

La promoción o comunicación se puede definir como la transmisión de información sobre la empresa, sus actividades o productos con el fin de informar, persuadir y recordar al mercado, así como crear y potenciar una imagen positiva de la organización en pos último de facilitar las ventas de los bienes o servicios ofrecidos (Esteban et al., 1997, pp. 523, 524 y 526).

Como actualmente no existe un Departamento de Marketing en Ecoalf es difícil plantearse directamente estrategias de promoción, ya que ni siquiera está definida la imagen de marca de Ecoalf o una línea de actuación en el aspecto de la comunicación con la que se pueda continuar. Plantearemos este apartado por tanto estructurado en tres epígrafes: mensaje a transmitir, medios a utilizar y estrategias a realizar.

Mensaje a transmitir

El mensaje que se propone para Ecoalf, introducido en cierto modo cuando se especificó el [posicionamiento](#) sugerido para la marca, deberá girar, si recordamos, en torno a tres elementos: diseño deportivo, materiales reciclados y uso diario.

Es cierto que Ecoalf ya utiliza ciertos eslóganes: “*Because there is no planet B*” o “*Upcycling Worldwide*”, pero no se considera que definan suficientemente a la marca o la posicionen en un lugar diferente respecto a otras marcas de ropa reciclada.

Se propone por tanto otro eslogan más acorde con el actual posicionamiento: “Naturally Ecological”. Una frase en inglés, como no podía ser de otra forma para una marca internacional, donde se utilizan dos palabras: Naturally, para enfatizar en cierto modo la sencillez y usabilidad de la prendas, haciendo alusión a su diseño deportivo y su uso diario; y Ecological, para recoger el componente ecológico, también reforzado con los valores asociados a Naturally, derivado de Nature. De esta forma quedarían recogidos los tres elementos planteados inicialmente.

Medios a utilizar

Por el carácter eminentemente on-line de Ecoalf, nos centraremos principalmente en el marketing digital, utilizando los siguientes medios: webpage, e-mailing, redes sociales y mobile marketing, todos ellos más enfocados hacia el segmento de consumidores que compran online en la página de Ecoalf.

No obstante, y debido a que Ecoalf cuenta también con una tienda física, propondremos el uso de los siguientes instrumentos no tan vinculados al ámbito on-line: publicidad exterior, los

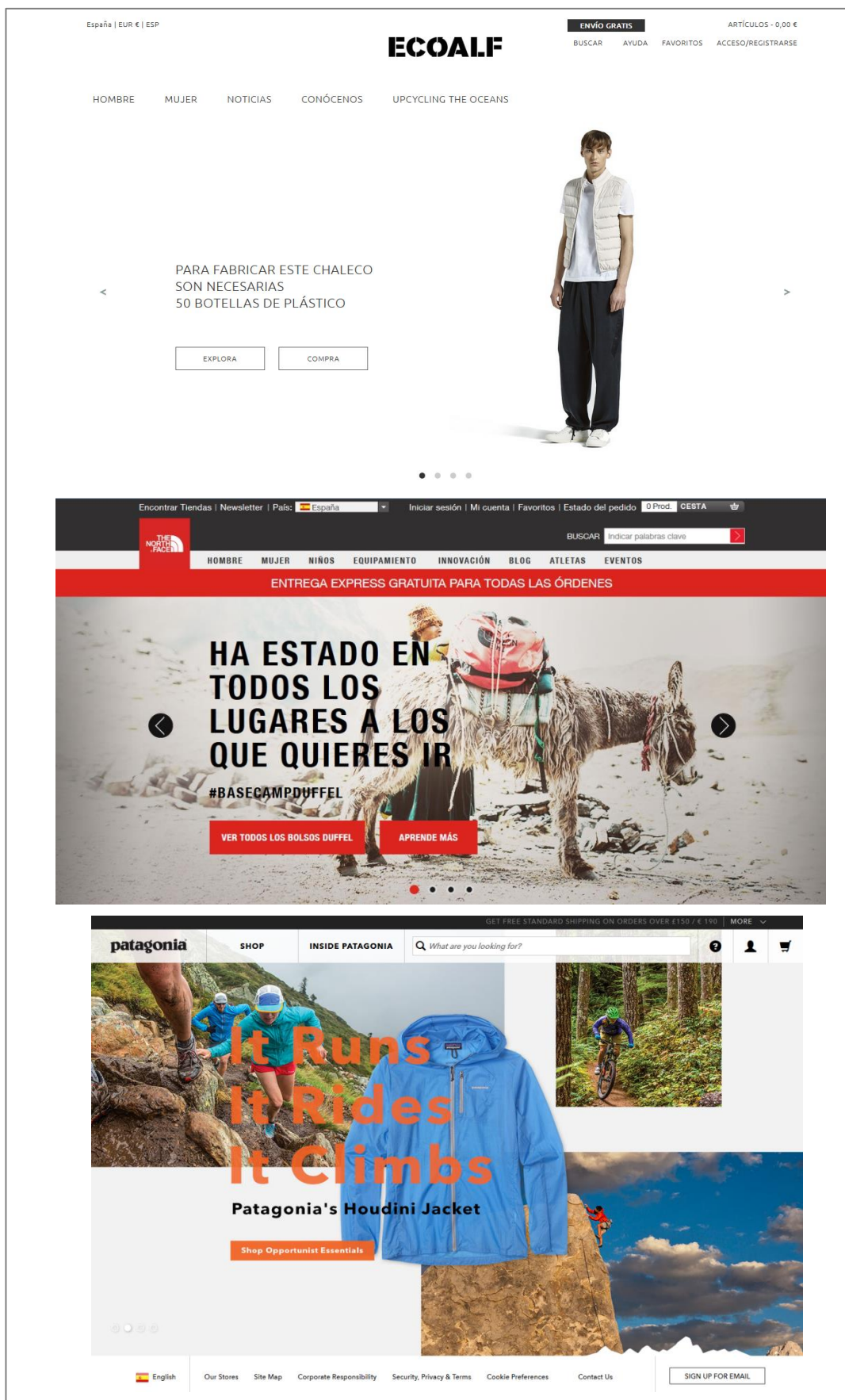
prescriptores y las relaciones públicas, más dirigidos a aquellos consumidores que compran en la tienda física de Ecoalf.

Por último, y puesto que tampoco se puede olvidar que Ecoalf sigue trabajando con intermediarios, para la comunicación dirigida a estos se sugiere continuar con el uso de las ferias especializadas.

Estrategias a realizar

Website: Adoptar un nuevo tono en la comunicación realizada a través de la página web, abandonando la excesiva concentración en el aspecto técnico de los productos y tratando de recurrir más al componente emocional para mostrar los mismos, siempre siguiendo la línea marcada por el nuevo eslogan “Naturally Ecological”. En la Figura 3.4 se muestra la comparación entre la forma de presentar los productos de Ecoalf, mucho más técnica, y la seguida por otras marcas de la competencia analizadas, como The North Face y Patagonia, donde se recurre más a las emociones. De esta forma se pretende ir construyendo esa imagen de marca de la que actualmente carece Ecoalf.

Figura 3.4 Comparativa entre la web de Ecoalf, The North Face y Patagonia.



Fuente: Página web de Ecoalf, The North Face y Patagonia.

E-mailing: Optimizar la cantidad y la calidad en el envío de newsletters a los clientes, enviándoles únicamente información de aquellos artículos o aquellas promociones que más les pueden interesar, siempre en emails personalizados, sin recurrir a ningún tipo de mensajería masiva, de forma distendida en el tiempo y facilitando en todo momento la cancelación de la suscripción a las newsletters.

Redes sociales: Racionalizar el uso de las redes sociales. No se trata de estar en todas las redes sociales y publicar la misma información en cada una, sino de estar únicamente en aquellas redes sociales en las que más seguidores se tienen, donde mejor funciona la marca y de las que individualmente podemos obtener un valor añadido, realizando publicaciones diferentes, adaptadas a cada una de ellas, donde se exploten sus ventajas de uso.

Adoptar en las redes sociales una comunicación mucho más interactiva, donde se fomente la participación y la implicación del cliente. El cliente tiene que percibir la marca cercana, accesible, que se no solo habla sino que también escucha y que por tanto él puede formar parte de ella.

Abandonar el actual enfoque, esencialmente centrado en el producto, donde predominan las publicaciones mostrando prendas concretas o sus características, y empezar a generar contenidos interesantes y atractivos para el consumidor, más relacionados con la marca en sí y todo los valores que tiene asociados, donde el producto está integrado de manera sutil en la publicación y se hace un importante uso de la creatividad. El uso de videos para este tipo de publicaciones más de marca que de producto es otro pilar clave. En la Figura 3.5 se muestra un ejemplo de publicación de Patagonia en Facebook, donde se aplica todo esto mencionado, en comparación con una publicación tipo de Ecoalf.

Figura 3.5 Comparativa entre las publicaciones en Facebook de Ecoalf y de Patagonia

ECOALF 28 de mayo a las 12:30 · 🌐

Chaqueta kilema reciclada hecha de materiales. Hecha con forro 60 % poliéster reciclado de botellas de plástico. Es un forro técnico, ya que es repelente al agua, a prueba de agua (10 k), Breatheable (20 k) y compuesto por 3 diferentes capas de tejido. Esta chaqueta técnica tiene cremalleras y costuras selladas.

Disponible en www.ecoalf.com

#Becausethereisnoplanetb #upcyclingtheoceans #primavera #verano #ecoalf #innovación #moda #sostenible #kilemajacket

⚙️ · Ver original · Califica esta traducción

Patagonia 23 de mayo a las 17:30 · 🌐

Meredith Jabís takes an early morning moment to center and focus.

Learn more about the Women's Yoga & Activewear Line: pat.ag/WomensActive

Photo: Ken Etzel

Ver traducción

Me gusta · Comentar · Compartir

👍👎👤 2985 · Comentarios destacados ▾

Me gusta · Comentar · Compartir

👍 20

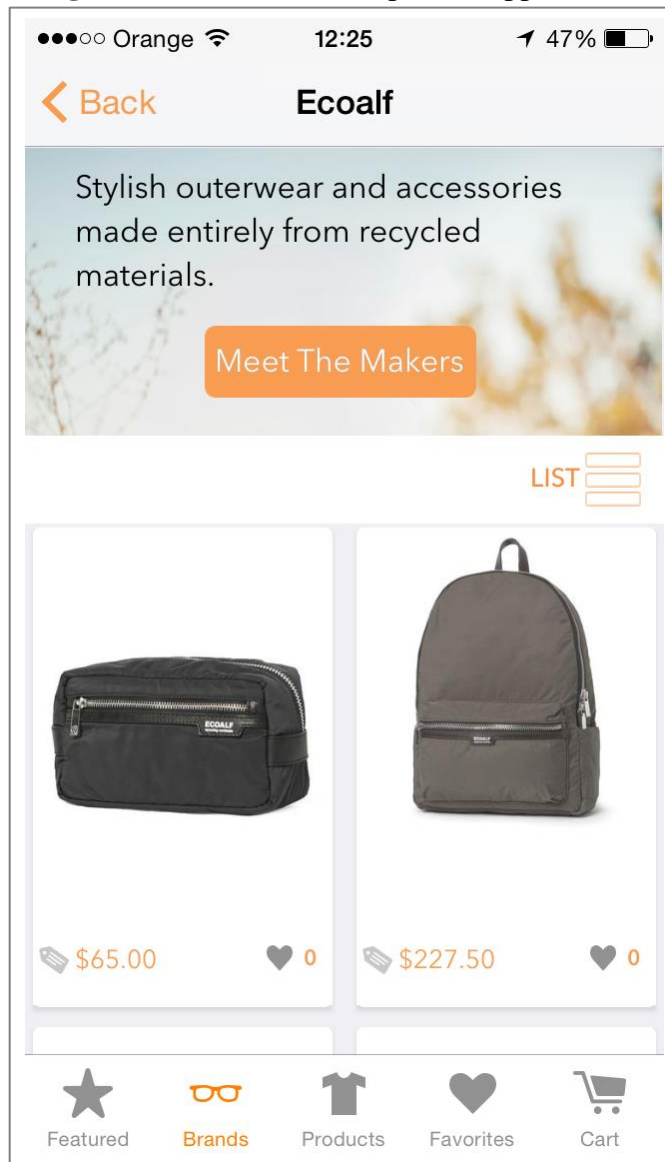
Fuente: Facebook de Ecoalf y de Patagonia.

Dentro de la estrategia en redes sociales adquiere vital importancia la realización de un plan de crisis que contenga las líneas de actuación generales que se deberían seguir en caso de que hubiera feedbacks negativos en las redes sociales para que la reputación de la marca no se viera afectada gravemente. Esto agilizaría la respuesta de la compañía ante tales circunstancias, siendo la rapidez un aspecto clave para solucionar este tipo de crisis.

Mobile Marketing: Crear una App para realizar las compras online a través de dispositivos móviles de forma más rápida, fácil y cómoda. Según el Estudio eCommerce 2015, elaborado por el IAB, el 40% de los consumidores utilizan las Apps para sus compras online, 15 puntos porcentuales más que en el 2013. Esto nos hace pensar que en el 2016 la tendencia será a que este dato sea aún mucho mayor, convirtiéndose por tanto este medio en fundamental. En la

Figura 3.6 se muestra un ejemplo de lo que podría ser el diseño seguido para la App de Ecoalf.

Figura 3.6 Posible diseño para la App de Ecoalf



Fuente: Elaboración propia

Publicidad Exterior: Utilizar marquesinas, mupis, lonas, vallas publicitarias y demás elementos del mobiliario en zonas próximas a la tienda para promocionar la misma, realizando comunicaciones donde prime la creatividad, elemento esencial para captar la atención en unas calles de Madrid saturadas publicitariamente, siguiendo el ya mencionado mensaje “Naturally Ecological”.

Prescriptores: Continuar con el uso que actualmente ya se hace de los prescriptores, si bien tratando de enfocar la búsqueda y selección de los mismos entre aquellos más relacionados con

el mundo ecológico y sostenible, como puede ser, por ejemplo, miembros de organizaciones ecológicas o de defensa de los animales, ya que su influencia puede ser mayor para el público que valora el componente medioambiental.

Relaciones públicas: Seguir también con las apariciones de la marca en reconocidas revistas, periódicos o eventos, si bien, al igual que en el caso anterior, tratando de focalizarse en aquellos más relacionados con la dimensión medioambiental, con por ejemplo, revistas ecológicas, periódicos especializados en noticias sobre medio ambiente o eventos orientados a fomentar la protección del planeta.

Ferias especializadas: Las ferias especializadas en moda sostenible se convierten en un importante y fundamental medio para ponerse en contacto con distribuidores que actúen como intermediarios de Ecoalf. Aunque existen ferias de moda general muy importantes en el sector, como puede ser Pitti (<http://www.feriasinfo.es/Pitti-Imagine-Uomo-M3062/Florenzia.html>) o SEEK (<http://www.feriasinfo.es/SEEK-M6876/Berln.html>), a las que ya ha acudido Ecoalf en alguna ocasión, las ferias de moda sostenible como Greenshowroom Berlín (<http://www.feriasinfo.es/greenshowroom-M9516/Berln.html>) o como Ethical Fashion Show Berlín (<http://www.feriasinfo.es/Ethical-Fashion-Show-M10277/Berln.html>), son el tipo de ferias a las que prioritariamente debería acudir Ecoalf. En la figura 3.7 se muestra una imagen del stand preparado por Ecoalf para la pasada feria de Pitti celebrada en enero de 2016.

Figura 3.7 Stand de Ecoalf en Pitti 2016



Fuente: http://matstudio.es/?portfolio_page=firenze-pitti-exhibition-january-2016-ecoalf

Para finalizar, se muestra a continuación un cuadro resumen de las estrategias de marketing mix propuestas.

Tabla 3.4. Resumen de las estrategias de marketing mix

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de cartera: Penetración de mercado, especialmente el Europeo • Estrategia de producto <ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevo etiquetado: estandarización y focalización en el nombre de la marca ○ Simplificar el proceso productivo: menos proveedores y autoabastecimiento de los mismos ○ Tarjetas de fidelización: puntos canjeables por descuentos entre otras ventajas ○ Nuevo packaging: ecológico y original 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los precios actuales • Ofrecer los siguientes descuentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Continuar con envíos gratis ○ 20 € de descuento para todos en primera compra online ○ Descuentos para socios por puntos obtenidos con las compras <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 €=1 punto en compras online ▪ 1,5 €=1 punto en compras en tienda
DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el canal indirecto con revisiones periódicas de los miembros del canal (salidas y entradas de nuevos intermediarios) • Fomentar el canal directo: tienda física y online en España y tienda online en Francia, Alemania, Reino Unido e Italia por medio de la estrategia de precio y la estrategia de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje: Naturally Ecological • Medios y estrategias: <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Website:</u> Reducir el tono técnico y aplicar un tono más emocional ○ <u>E-mailing:</u> optimización de la cantidad y calidad de newsletters ○ <u>Redes sociales:</u> centrarse en aquellas más utilizadas y eliminar el resto; fomentar la interactividad; generar contenidos de marca y no de producto y elaborar un plan de crisis ○ <u>Mobile Marketing:</u> crear un App ○ <u>Publicidad exterior</u> cerca de la tienda ○ <u>Prescriptores:</u> mayor enfoque en aquellos relacionados con el medio ambiente ○ <u>Relaciones públicas:</u> mayor enfoque en aquellos medios relacionados con el medio ambiente ○ <u>Ferias especializadas:</u> más concentración en ferias de moda sostenible.

Fuente: Elaboración propia

4. Experiencia de prácticas

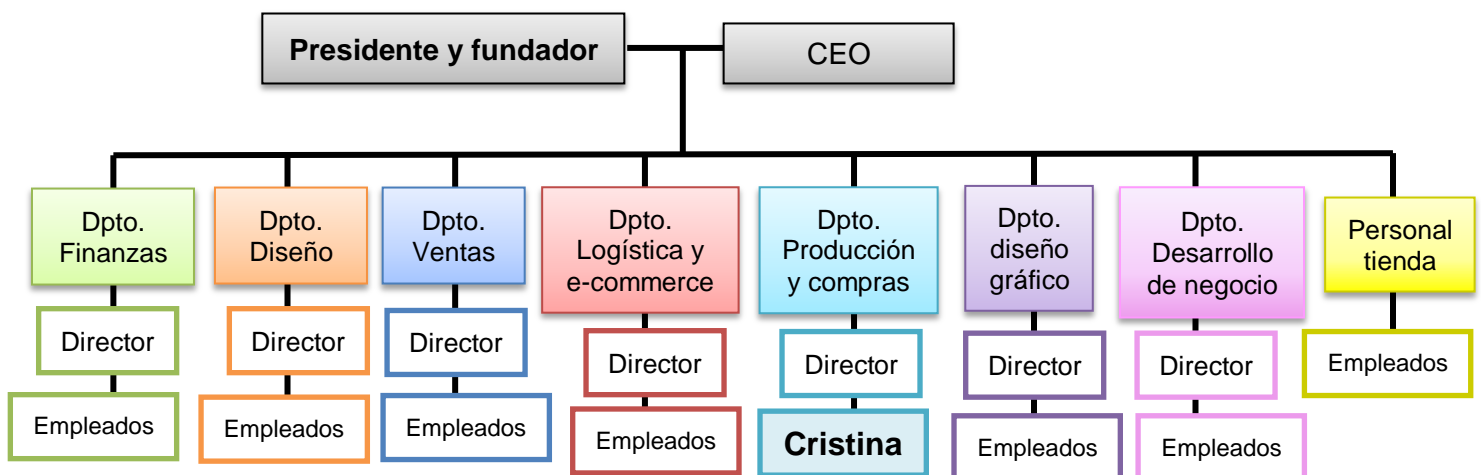
En los siguientes apartados se profundizará en la experiencia de prácticas en Ecoalf, las cuales formaron parte del Máster en Dirección de Marketing como asignatura de prácticas curriculares y en virtud de las que surge la selección de la temática de este trabajo. A partir del puesto desempeñado en la compañía, que también se explicará detalladamente, se ofrecerá una visión de lo que, a título personal, son problemas de funcionamiento, y se sugerirán una serie de medidas para solucionarlos.

4.1. Puesto de trabajo y actividades realizadas

Mi actividad en Ecoalf comienza el 01/10/2015, a raíz de ser seleccionada como becaria por medio del programa “Emprende tus Prácticas” desarrollado por la Fundación José Manuel Entrecanales (para más información sobre el programa y la fundación acudir a <https://www.fue.es/fjme/index.asp> y <http://fjme.org/>). Tras cuatro meses inmersa en el funcionamiento de la compañía, el 31/01/2016, fecha de terminación del contrato, finalicé mi estancia en Ecoalf.

El puesto de trabajo que desempeñé durante todo este periodo de prácticas se situó en el Departamento de Producción y Compras, donde trabajaba directamente con la directora del mismo, quedando el departamento únicamente formado por ambas. A continuación se muestra mi posición dentro del organigrama de la empresa.

Figura 4.1 Posición dentro del Organigrama de Ecoalf



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las infraestructuras de las que dispone la empresa, la oficina donde se realiza toda la gestión y dirección de la compañía se encuentran en el propio local de Madrid, donde una parte se destina para tienda y el resto para la oficina, como se muestra en las fotografías del [Anexo I](#). A la oficina, además de acceder por la entrada de tienda, se puede acceder por una puerta trasera, de uso exclusivo para empleados, y que está ubicada en un portal de viviendas anexo a la tienda.

En la [Fotografía 5](#) se puede observar una sala con una amplia mesa, que era utilizada, además de para celebrar distintas reuniones internas y externas, como showroom para mostrar las colecciones a clientes empresariales, especialmente intermediarios.

Además, en el propio local de Madrid contábamos con un sótano que hacía las veces de almacén de tienda, y donde además una pequeña zona estaba destinada a comedor de los empleados, con fogones, nevera, microondas y todos los utensilios de cocina necesarios.

En cuanto al material y recurso de los que disponíamos, en la oficina existían ordenadores para todos los empleados, tanto de sobremesa como portátiles, con acceso a internet y todas las herramientas necesarias para trabajar: Office, e-mail, Dropbox, impresoras, escáner, pistolas de lectura de códigos de barras, etc., además de todo tipo de material de oficina.

Para mantener todos los ordenadores a punto contábamos con la ayuda de un informático que trabajaba para la empresa. Además disponíamos de un software de Enterprise Resource Planning o ERP, concretamente Sage Murano, por medio del cual realizábamos toda la gestión de la compañía.

En el día a día en Ecoalf, y acentuado por el hecho de su carácter de “startup”, hay un elevado ritmo de trabajo con multitud de actividades que hacer, de manera que es complicado resumir en un solo párrafo el tipo de actividad que realizaba yo diariamente, puesto que en función del día y de la urgencia, me dedicaba a unas tareas u otras, en ocasiones incluso ayudando a compañeros de otros departamentos.

Enumero a continuación algunas de las actividades que más habitualmente realizaba:

- Elaborar documentos resumen de distinto tipo, entre los que se encontraban las certificaciones de calidad que poseían nuestro proveedores; los datos de contacto de todos nuestros proveedores; el tipo de prendas que fabricaba cada uno de ellos; los tejidos que utilizaban para fabricar dichas prendas o los problemas/incidentes sufridos en el pasado con cada uno de los proveedores.
- Ayudar a la directora de mi departamento en tareas diarias, como la contestación de correos a los proveedores; atender por teléfono a clientes; comprobar y archivar facturas; controlar las necesidades de tejido de los proveedores y del envío de tejido realizado a los mismos⁵; además de una serie de actividades realizadas por medio del sistema Enterprise Resource Planning o ERP utilizado por la compañía (Sage Murano), entre las que se encontraban la actualización de pedidos de compra realizados a los proveedores; la introducción de referencias de artículos en el sistema; la generación y comprobación de códigos de barras; la introducción de albaranes de prendas o la actualización de precios.
- Colaborar con el personal de otros departamentos en tareas como la preparación de envíos de productos, etiquetas, o cualquier otra mercancía que fuera pertinente, al almacén, clientes o a algún proveedor, junto con el Departamento de Logística; identificar el origen y motivo de ciertas facturas, junto con el Departamento de Finanzas o informar acerca de referencias concretas de artículos, colores en los que se fabricaban ciertas prendas o fechas de recepción de artículos al Departamento de Diseño.
- Organizar información en documentos y carpetas, tanto en soporte físico como digital, con información de las prendas elaboradas en distintas temporadas; los artículos vendidos en las mismas; los códigos de barras de las prendas o los colores de tejido de los que se disponía.
- Realizar pedidos de compra, vía email o telefónica, de materiales accesorios para la producción, como etiquetas, bolsas o pegatinas de códigos de barras, y posterior seguimiento, recepción y comprobación de los mismos.

⁵ Recordemos que los proveedores no se abastecen de tejido directamente, sino que Ecoalf les manda a cada uno los tejidos que necesitan. Ver [Figura 2.5](#) Proceso Productivo de Ecoalf, (página 14).

Se puede observar, por tanto, que mi actividad en Ecoalf fue muy transversal, lo que me permitió conocer las tareas desempeñadas por prácticamente todos los departamentos y entender el funcionamiento integro dela compañía, de principio a fin.

4.2. Problemas detectados, causas, efectos negativos y sugerencia de medidas correctoras

Son bastantes los problemas que, a mi parecer, existen en el funcionamiento operativo de Ecoalf, lo que causa pérdidas de tiempo, recursos, esfuerzos, y por consiguiente de beneficios. A continuación se incluye una tabla donde se enumeran los más importantes problemas de funcionamiento detectados, sus causas, consecuencias y las medidas propuestas para solucionarlos.

Además de estos problemas más de funcionamiento interno, se han identificado otros problemas estratégicos a lo largo de este trabajo, como la excesiva dependencia de las ventas de los intermediarios, la complejidad del proceso productivo de Ecoalf o la gestión informal de la imagen y la comunicación de la compañía debido a la ausencia de un Departamento de Marketing, los cuales, como ya han sido expuestos previamente, no se incluyen en la Tabla 4,1, únicamente referida a problemas más de funcionamiento interno.

Tabla 4.1 Problemas operativos de Ecoalf, causas, efectos y medidas correctoras propuestas

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Comunicación inefectiva entre departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de emails internos con copia a todos, incluyendo gente implicada y no. • Toma de decisiones relevantes entre grupos de personas y no comunicación al resto. • Recepción de paquetes para una persona que no está y no aviso a la misma de ningún modo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo leyendo emails que no te conciernen, mientras que los emails importantes pasan desapercibidos. • Necesidad de repetir muchas actividades y tareas porque conoces a destiempo algún cambio. • Paquetes que caen en el olvido y se sabe de su existencia mucho tiempo después de que lleguen a la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar los emails en categorías estándar con direcciones asociadas (por ejemplo, emails de logística con todo el personal de logística). • Crear un sistema virtual o físico de comunicación interna donde todas las decisiones o acciones importantes se diera a conocer al resto (por ejemplo, ha llegado un paquete para Cristina).
Llamadas telefónicas continuas	<ul style="list-style-type: none"> • Las llamadas a tienda que no se cogen pasan automáticamente a la oficina y suenan en los teléfonos de todos los departamentos. • Las llamadas a la oficina no se filtran por departamentos, sino que todas llegan a los teléfonos de todos. • No hay nadie encargado expresamente de coger el teléfono en la oficina y todos tratamos de evadirnos de esa responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo, cogiendo el teléfono para pasárselo a otra persona en prácticamente la totalidad de las ocasiones. • Desmotivación, al ver que el teléfono suena continuamente y nadie decide cogerlo. • Estrés, al recibir llamadas dirigidas a tienda de clientes malhumorados que están descontentos por la espera al teléfono. • Pérdida de productividad, al tener que interrumpir constantemente tus tareas para coger el teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un contestador que dirija las llamadas al departamento o persona que se desee, sin importunar al resto. • Informar en la página web del teléfono de la oficina con las extensiones para cada departamento. • Evitar que las llamadas de tiendas salten automáticamente a la oficina, y generar a cambio un contestador donde dejar tu número para que te llamen después. • Mejorar la atención telefónica, asignando esta tarea expresamente a una persona o personas.
Deficiente acceso a internet	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa velocidad contratada. • Pocos puntos de acceso a internet por cable que obligan a que la mayoría se conecte por wifi. • Caídas del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas de tiempo y de productividad ante las largas esperas para cargar contenidos, caídas de la conexión cada cierto intervalo de tiempo o incluso estar un día entero sin internet en toda la oficina por el corte del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar más velocidad. • Conectar todos los ordenadores por cable. • Contratar un servicio que ofrezca más garantías y fiabilidad.
Espacio en la oficina muy reducido	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la compañía e incorporación de nuevo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacinamiento de prácticamente unos 30 empleados en una pequeña oficina. • Ausencia de sillas de oficina para todos. • Carencia de un espacio personal en la mesa de trabajo, utilizándose el hueco de una persona en turno de mañana por otra en turno de tarde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealmente, alquilar otra oficina cerca de la actual, y repartir a los empleados entre las dos. • En caso de no ser posible esto, reorganizar la oficina para mejorar el aprovechamiento del espacio.
Llamadas continuas de compañeros a la puerta trasera de la oficina	<ul style="list-style-type: none"> • No repartición de llaves de la puerta trasera entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo al tener que levantarse a abrir a algún compañero cuando llama al timbre. • Esperas continuas en la puerta trasera para que alguien te abra porque no oyen el timbre o no ha llegado todavía nadie a la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repartir llaves de la puerta trasera a todos y cada uno de los empleados, estableciendo como medida obligatoria el uso de las mismas por todos.

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Para finalizar el presente trabajo se va a realizar, en este quinto y último apartado, el plan de acciones necesarias para poner en marcha las estrategias funcionales planteadas, junto con unas conclusiones finales.

5.1. Estimación de acciones

En las siguientes Tablas 5.1, 5.2 y 5.3 se recogen las acciones a realizar vinculadas a las estrategias funcionales sugeridas, distinguiendo 5 elementos en cada tabla: estrategia planteada; objetivos a los que principalmente contribuye de los recogidos en el apartado de [definición de objetivos](#); acciones necesarias para su consecución; departamento responsable de la puesta en marcha y plazos de ejecución, indicándose además el tipo de variable del marketing mix (producto, precio, distribución o promoción) a la que hacen referencias las estrategias.

Siguiendo a Sainz de Vicuña (1995, p. 205), no se incluyen en la tabla los costes de las acciones. Además, el carácter personalizado de muchos de estos costes, que dependen de la empresa en cuestión y de la negociación llevada a cabo, hacían que la cifra que se pudiera plantear fuera un dato meramente aleatorio y carente de veracidad.

Tabla 5.1 Acciones vinculadas a la estrategia funcional de producto

VARIABLE DEL MK MIX: PRODUCTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Nuevo etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma Reducir los costes generados en el proceso productivo 	Decidir el diseño definitivo de la nueva Woven Label	Dpto. de Diseño Gráfico y dpto. de Marketing	1ª quincena agosto 16
		Contactar con los proveedores de etiquetas para mandarles el nuevo diseño y encargar la cantidad a producir	Dpto. de Producción y Compras	2ª quincena agosto 16
		Contactar con todos los fabricantes de prendas para comunicarles el cambio del etiquetado	Dpto. de Producción y Compras	Septiembre 16
		Presentar las primeras prendas con el nuevo etiquetado	Dpto. de Diseño	Octubre 16
Simplificar el proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costes generados en el proceso productivo 	Negociar con los proveedores la posibilidad de encargarles la producción de más prendas, así como los descuentos por cantidad que se obtendrían	Dpto. de Producción y Compras	1ª quincena agosto 16
		Decidir en qué proveedores se va a concentrar la producción y con que otros se va a dejar de trabajar	Dpto. de Producción y Compras y dpto. de Finanzas	2ª quincena agosto 16
		Poner en contacto a los fabricantes de prendas con los de etiquetas y tejidos y explicarles la nueva forma de abastecimiento que se va a adoptar	Dpto. de Producción y Compras	Septiembre 16
Tarjetas de fidelización	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la fidelización de los clientes a la marca 	Contactar con una empresa de fabricación de tarjetas plásticas	Dpto. de Producción y Compras	1ª quincena septiembre 16
		Seleccionar el diseño y encargar la producción	Dpto. de Diseño Gráfico y dpto. de Marketing	1ª quincena septiembre 16
		Decidir las ventajas asociadas a los clientes que se hagan socios	Dpto. de Marketing	2ª quincena septiembre 16
		Instalar el software/hardware necesario para el uso de las tarjetas	Informático externo	Septiembre 16
		Empezar a usar las tarjetas de socio	Dpto. de Marketing	Octubre 16
Nuevo packaging	<ul style="list-style-type: none"> Empezar a construir una identidad e imagen de marca definida y concreta para Ecoalf 	Contactar con empresas de realización del tipo de packaging buscado	Dpto. de Producción y Compras	1ª quincena septiembre 16
		Seleccionar un modelo y encargar la producción	Dpto. de Producción y Compras y de Marketing	2ª quincena septiembre 16
		Realizar el primer envío con el nuevo packaging	Dpto. de Marketing	Octubre 16

Fuente: Elaboración propia

Nota: Todas las acciones referentes a la estrategia de producto y de precio se realizan con fecha límite de octubre 16 con la finalidad de que se pongan en práctica para la campaña de navidad, ya que es la más importante del año.

Tabla 5.2 Acciones vinculadas a la estrategia funcional de precio y distribución

VARIABLE DEL MK MIX: PRECIO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Descuento en primeras compras online	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el volumen de ventas que proceden de la tienda online 	Elegir el importe definitivo del descuento	Dpto. de Marketing y dpto. de Finanzas	2ª quincena septiembre 16
		Empezar a aplicar el descuento	Dpto. de Marketing	Octubre 16
Sistema de descuentos por puntos	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el volumen de ventas que proceden de la tienda física y online Aumentar la fidelización de los clientes a la marca 	Elegir el rango definitivo de descuentos por puntos, tanto de las compras online como en tienda	Dpto. de Marketing y de Finanzas	1ª quincena septiembre 16
		Configurar los sistemas para el uso de este sistema	Informático externo	2ª quincena septiembre 16
		Empezar a aplicar el sistema de puntos entre los clientes	Dpto. de Marketing	Octubre 16

VARIABLE DEL MK MIX: DISTRIBUCION				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Mantener el canal de venta indirecto	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma (los intermediarios dan visibilidad y promoción a la marca en distintas partes del mundo) 	Realizar revisiones cada temporada de los miembros del canal (volumen de ventas, imagen de marca, márgenes que generan para Ecoalf, etc.)	Dpto. de Marketing y dpto. de Ventas	Octubre 16 y repetir en cada temporada
		Eliminar intermediarios actuales ineficientes y buscar nuevos intermediarios	Dpto. de Marketing y dpto. de Ventas	Octubre 16 y repetir en cada temporada

Fuente: Elaboración propia

Nota: No se especifican las acciones dirigidas a fomentar el canal directo de ventas, que fue otra de las decisiones planteadas en la distribución, puesto que son las propias acciones de precio y de promoción

Tabla 5.3 Acciones vinculadas a la estrategia funcional de promoción

VARIABLE DEL MK MIX: PROMOCION				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Cambio de eslogan	<ul style="list-style-type: none"> Empezar a construir una identidad e imagen de marca definida y concreta Adoptar un posicionamiento sólido y diferenciado y que permita a la marca ocupar un lugar preferente en la mente del consumidor. 	Seleccionar el nuevo eslogan definitivo	Dpto. de Marketing	1ª quincena enero 17
		Empezar a utilizar el nuevo eslogan	Dpto. de Marketing	1ª quincena enero 17
Nuevo tono website	<ul style="list-style-type: none"> Empezar a construir una identidad e imagen de marca definida y concreta 	Cambiar las imágenes actuales de la “landing page”, excesivamente frías y técnicas, por otras donde se potencie más el lado emocional	Dpto. de Marketing y dpto. de diseño Gráfico	2ª quincena enero 17 y repetir cada temporada
		Reducir las descripciones técnicas relativas a los productos y crear videos para explicar las mismas (como hace Patagonia www.youtube.com/watch?v=zw8DYk7YA-8)	Dpto. de Marketing y dpto. de diseño Gráfico	2ª quincena enero 17
		Incluir historias asociadas a la marca con experiencias de clientes	Dpto. de Marketing y dpto. de diseño Gráfico	Febrero 17
Optimizar el e-mailing	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el volumen de ventas que proceden de la tienda física y online de Ecoalf Aumentar la fidelización de los clientes a la marca 	Eliminar el pop-up de suscripción a la newsletter al entrar a la página web de Ecoalf	Dpto. de Marketing	1ª quincena enero 17
		Analizar la información disponible sobre los clientes en la base de datos	Dpto. de Marketing	2ª quincena enero 17
		Enviar newsletters personalizadas a cada cliente: nombre, cumpleaños, nacionalidad, productos/promociones que le interesan, etc.	Dpto. de Marketing	1ª quincena febrero 17
		Facilitar la cancelación de la suscripción a las newsletters	Dpto. de Marketing	1ª quincena enero 17
		Fijar el intervalo de tiempo de envío de newsletters	Dpto. de Marketing	1ª quincena enero 17
Optimizar la cantidad de redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costes (costes derivados de la gestión de los distintos perfiles y la creación de contenidos específicos para cada red social) 	Analizar el número de seguidores en las redes sociales utilizadas y los beneficios/utilidad obtenidas de cada una de ellas	Dpto. de Marketing	1ª quincena febrero 17
		Seleccionar las redes sociales a eliminar	Dpto. de Marketing	2ª quincena febrero 17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3 Acciones vinculadas a la estrategia funcional de promoción (continuación)

VARIABLE DEL MK MIX: PROMOCION				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Mayor interactividad en las redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la fidelización de los clientes a la marca 	Empezar a introducir más publicaciones en tono de pregunta	Dpto. de Marketing	1ª quincena marzo 17
		Realizar cada temporada votaciones para elegir algún aspecto de la colección (por ejemplo, el nombre o el color de algunas prenda)	Dpto. de Marketing	1ª quincena marzo 17 y repetir cada temporada
		Realizar sorteos de productos con exceso de stock	Dpto. de Marketing	2ª quincena marzo 17
		Realizar concursos donde se fomente el compromiso con el medio ambiente (por ejemplo, subir una foto con una decoración ecológica para el árbol de navidad, y la que más “me gusta” consiga gana)	Dpto. de Marketing	Abril 17
Generar contenidos de marca en las redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Empezar a construir una identidad e imagen de marca definida y concreta para Ecoalf 	Realizar reportajes sobre los materiales con los que se elaboran las prendas de Ecoalf y su impacto positivo en el medio ambiente (por ejemplo, la semana de las redes de pesca o de las botellas de plástico)	Dpto. de Marketing	Abril 17
		Mostrar videos e imágenes del interior de Ecoalf: el equipo, el lugar de trabajo, como es un día en Ecoalf ,etc.	Dpto. de Marketing	1ª quincena mayo 17
		Mostrar los productos de Ecoalf en situaciones de uso de los clientes que ellos mismos comparten en redes sociales	Dpto. de Marketing	Mayo 17
Elaborar un plan de crisis en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costes (aquellos en los que Ecoalf incurriría por responder de forma tardía y/o inadecuada a crisis en la red: daños en la imagen de marca, pérdida de credibilidad o incluso costes legales, entre otros.) 	Recoger las distintas situaciones en las redes sociales que pueden ser consideradas como perjudiciales para la marca	Dpto. de Marketing	1ª quincena noviembre 16
		Analizar ejemplos de actuación de empresas ante tales circunstancias	Dpto. de Marketing	1º quincena noviembre 16
		Establecer las principales líneas de actuación a seguir por Ecoalf en cada una de ellas	Dpto. de Marketing	2º quincena noviembre 16
Crear una App móvil	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el volumen de ventas que proceden de la tienda online de Ecoalf 	Contactar con empresas de realización de aplicaciones móviles	Dpto. de Marketing	2º quincena mayo17
		Seleccionar el diseño y las funcionalidades a conseguir	Dpto. de Marketing	Mayo 17
		Lanzar al mercado la aplicación en fase beta	Dpto. de Marketing	Junio 17
		Lanzar al mercado la aplicación en fase definitiva	Dpto. de Marketing	Septiembre 17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3 Acciones vinculadas a la estrategia funcional de promoción (continuación)

VARIABLE DEL MK MIX: PROMOCION				
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar publicidad exterior cerca de la tienda	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma 	Crear distintas creatividades para distintos soportes	Dpto. de Marketing y de Diseño Gráfico	1ª quincena mayo 17
		Analizar precios, cobertura, impactos y demás indicadores relevantes	Dpto. de Marketing	2ª quincena mayo 17
		Seleccionar los soportes, zonas y creatividades a realizar	Dpto. de Marketing	1ª quincena junio 17
		Lanzar la campaña	Dpto. de Marketing	2ª quincena junio 17
Usar prescriptores relacionados con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma 	Seleccionar los prescriptores vinculados a la protección del medio ambiente más interesantes para Ecoalf	Dpto. de Marketing	1ª quincena julio 17
		Ponerse en contacto con ellos e invitarlos a conocer la marca	Dpto. de Marketing	Julio 17
		Establecer acuerdos para conseguir su apoyo hacia la marca	Dpto. de Marketing	1ª quincena agosto 17
Uso de relaciones públicas vinculadas con el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma 	Seleccionar revistas, periódicos, eventos y demás medios que estén relacionados con el medio ambiente	Dpto. de Marketing	1ª quincena julio 17
		Ponerse en contacto con ellos para darles a conocer la compañía	Dpto. de Marketing	Julio 17
		Cerrar un acuerdo con algún medio	Dpto. de Marketing	1ª quincena agosto 17
Participación en ferias especializadas en moda sostenible	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma (si Ecoalf consigue más intermediarios, indirectamente conseguirá mayor visibilidad y promoción de la marca en distintas zonas geográficas) 	Seleccionar las ferias de moda sostenible más interesantes para Ecoalf	Dpto. de Marketing	2ª quincena julio 17
		Ponerse en contacto con los organizadores para obtener información de los requisitos para asistir	Dpto. de Marketing	Agosto 17
		Conseguir la asistencia a alguna de las ferias seleccionadas	Dpto. de Marketing	Agosto 17

Fuente: Elaboración propia

Hay que tener en cuenta que la mayoría de los objetivos planteados en el apartado de [definición de objetivos](#) son comunes a muchas estrategias, por lo que únicamente se han asociado a cada estrategia el principal o principales objetivos para los que está enfocada.

Así, por ejemplo, la estrategia funcional de promoción referida a la generación de contenidos de marca en las redes sociales, además de construir una identidad e imagen de marca definida y concreta para Ecoalf contribuye a otros objetivos como adoptar un posicionamiento sólido y diferenciado frente a la competencia o incrementar la notoriedad de la marca entre el público objetivo, favoreciendo el reconocimiento y el recuerdo de la misma; no obstante se considera que el principal y más importante objetivo es únicamente el primero.

Igualmente existen objetivos que se alcanza como consecuencia del cumplimiento del resto de objetivos, y que por tanto no se asocian con estrategias concretas. Estos objetivos son:

- La creación de valor de marca para el consumidor.
- La consecución de un retorno de la inversión en marketing para el 2017 al menos positivo.
- La obtención de una participación de mercado del 10% para 2017 en el mercado español de moda reciclada, y en próximos años, en el resto de países que forman el mercado objetivo.
- Acabar con la obtención de pérdidas y empezar a generar beneficios que permitan a la compañía sustentarse sin necesidad de recurrir a más financiación.

Estos objetivos no se consiguen con una estrategia concreta, sino que todas las estrategias contribuyen a su consecución en mayor o menor medida y son el fin último de estas.

5.2. Reflexiones finales

No es una tarea simple la realización de un plan de marketing; exige distintas competencias.

Por un lado, se requiere de la síntesis de diferentes conocimientos adquiridos durante la formación académica, ya no solo teóricos o más referidos al contenido del trabajo, sino incluso aplicados a la forma del mismo, con aspectos como la capacidad de búsqueda de información, síntesis, o redacción.

Por otro lado, es curioso ver cómo, conforme se va realizando el trabajo y se va obteniendo nueva información, surgen nuevas ideas o nuevos enfoques respecto a diferentes cuestiones frente a los ya planteados inicialmente, y que exigen continuas revisiones de lo ya escrito.

Además, es particularmente complicado finalizar un plan de marketing con la sensación de que se ha transmitido la idea que se tenía en mente, y que todos los ámbitos tratados están interrelacionados, no habiendo ninguna estrategia, acción o similar que ha quedado fuera de lugar o indebidamente justificada.

Comentado esto, hay que decir que la realización de este plan de marketing ha sido particularmente enriquecedora, ya que ha permitido plasmar muchas de las ideas de marketing, e incluso de funcionamiento operativo, fraguadas durante la experiencia de prácticas en la compañía, con una dosis extra de creatividad provocada por la ausencia de un Departamento de Marketing, y en un sector que, no solo a nivel social, sino incluso a nivel personal, goza de gran interés.

Ecoalf es una “startup”, y como tal posee un gran potencial de crecimiento, pero también una gran incertidumbre. Su futuro es incierto, pero personalmente se seguirán sus pasos, con la esperanza de ver si alguna de las estrategias y acciones planteadas en este documento son finalmente puestas en práctica por la compañía, puesto que esto sería indicativo de que su sugerencia ha sido acertada y tienen ciertas garantías de éxito.

Bibliografía

Libros consultados

Alcaide Casado, J.C. y Soriano Soriano, C. (2006): *Marketing de servicios profesionales: guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales*. Editorial Pirámide. Madrid.

Burk Wood, M. (2004): *El plan de Marketing. Guía de Referencia*. Editorial Pearson Educación. Madrid.

Díez de Castro, E.C. (coordinador) (2004): *Distribución Comercial*. 3ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Esteban Talaya, A.; García de Madariaga Miranda, J.; Narros González, M.; Olarte Pascual, C.; Reinares Lara, E. y Saco Vázquez, M. (1997): *Principios de Marketing*. Editorial ESIC. Madrid.

Kotler, P. (1992): *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall. Nueva York.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008a): *Fundamentos de Marketing*. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. Madrid.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008b): *Principios de Marketing*, 12ª edición, Editorial Pearson Educación, Madrid.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, E. y Cámara, D. (2000): *Introducción al Marketing*. 2ª Edición europea. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Lambin, J.J. (1991): *Marketing Estratégico*. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (1995): *El plan de marketing en la práctica*. 2ª Edición. Editorial ESIC. Madrid.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015): *El plan de marketing digital en la práctica*. 1ª Edición. Editorial ESIC. Madrid.

Sánchez Herrera, J. (2001): *Plan de marketing: análisis, decisiones y control*. Editorial Pirámide. Madrid.

Sánchez Herrera, J. (2010): *Estrategias y planificación en marketing: métodos y aplicaciones*. Editorial Pirámide. Madrid.

Santesmases Mestre, M. (1996): *Términos de marketing. Diccionario-Base de datos*. Editorial Pirámide. Madrid.

Santesmases Mestre, M. (2012): *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 6ª Edición. Editorial Pirámide. Madrid.

Santesmases Mestre, M.; Merino Sanz, M.J.; Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2009): *Fundamentos de marketing*. Editorial Pirámide. Madrid.

Stanton W.J.; Etzel M.J. y Walker B.J. (1995): *Fundamentos de Marketing*. 10ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Tesis consultadas

Satorres Verdú, B. (2013): *Análisis de herramientas de reflexión estratégica: aplicación en el proceso de diversificación de las empresas del clúster textil valenciano*. Tesis Doctoral Universitat Politècnica de València.

Páginas web consultadas

Banco Mundial:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.PC.KD/countries/A5-1W?display=default>

Información sobre el consumo final de los hogares per cápita a nivel mundial. Consultado el 12/04/2016.

Boletín Oficial del Estado:

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-7440

Información sobre la constitución de la Fundación Ecoalf. Consultado el 23/04/2016.

Consejo de la Unión Europea:

<http://www.consilium.europa.eu/es/policies/climate-change/international-agreements-climate-action/>

Información sobre los acuerdos internacionales en materia de medio ambiente. Consultado el 14/04/2016.

Edición on-line del periódico El Mundo:

<http://www.elmundo.es/vida-sana/2015/12/02/56583044268e3ef9468b467e.html>

Información sobre la moda sostenible. Consultado el 14/04/2016.

IAB Spain:

<http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Estudio-ecommerce-2015-IAB-abierta1.pdf>

Informe “Estudio eCommerce 2015”. Consultado el 25/05/2016.

Nielsen:

<http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Cuatro-de-cada-diez-consumidores-pagarias-mas-por-prodctos-de-empresas-socialmente-comprometidas.html>

Estudio “El consumidor frente a la responsabilidad social corporativa de las marcas”. Consultado el 14/04/2016.

ONU:

http://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/Key_Findings_WPP_2015.pdf

Informe “World Population Prospects: Revision 2015” sobre las perspectivas de población mundial. Consultado el 20/04/2016.

Organización Internacional del Trabajo:

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_444114/lang--es/index.htm

Información sobre las cifras de desempleo mundiales. Consultado el 12/04/2016.

Página web de Adidas:

<http://www.adidas.es/>

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web de Columbia:

<http://www.columbiasportswear.es/>

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web de Consumo Responsable:

<http://www.consumoresponsable.org/actua/moda/modaetiquetasecologicas>

Información sobre el etiquetado ecológico en el sector textil. Consultado el 16/04/2016.

Página web de Credit Suisse:

<https://www.credit-suisse.com/ch/en/about-us/research/research-institute/publications.html>

Informe “The Global Wealth Report 2015” sobre la riqueza global en 2015. Consultado el 20/04/2016.

Página web de Dirtball:

<http://www.dirtballfashion.com/>

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web de Ecoalf:

<http://ecoalf.com/>

Información sobre la compañía. Consultado el 12/04/2016.

Página web de H&M:

http://www2.hm.com/es_es/index.html

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web de Nike:

http://www.nike.com/es/es_es/

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web de Patagonia:

<http://www.patagonia.com/eu/enES/home>

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web de Puma:

<http://es-eu.puma.com/es/en/home>

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web de The North Face:

<http://www.thenorthface.es/>

Información sobre la marca y sus productos. Consultado el 13/04/2016.

Página web especializada en el sector Bio:

<https://www.b2bio.bio/noticias-productos-ecologicos/la-ropa-ecologica-es-tendencia-en-el-2016>

Información sobre la moda sostenible. Consultado el 14/04/2016.

RTVE noticias:

<http://www.rtve.es/noticias/20151125/espana-septimo-pais-union-europea-menos-ingresa-impuestos-medioambientales/1262009.shtml>

Información sobre los impuestos medioambientales. Consultado el 14/04/2016.

Anexos

Anexo I

Fotografía 1: Exterior de la tienda de Ecoalf



Fuente: Biblioteca de imágenes Corporativas

Fotografía 2: Exterior de la tienda de Ecoalf



Fuente: Biblioteca de imágenes Corporativas

Fotografía 3: Exterior de la tienda de Ecoalf



Fuente: Biblioteca de imágenes Corporativas

Fotografía 4: Interior de la tienda de Ecoalf



Fuente: Biblioteca de imágenes Corporativas

Fotografía 5: Interior de la tienda de Ecoalf



Fuente: Biblioteca de imágenes Corporativas

Fotografía 6: Oficina de Ecoalf



Fuente: Biblioteca de imágenes Corporativas

Fotografía 7: Oficina de Ecoalf



Fuente: Biblioteca de imágenes Corporativas