

***FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES***

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE MARKETING DE FORMAS
SERIGRAFÍA S.L.L**

JAVIER ARRAIZA ROMÁN

DIRECTORA:

RAQUEL CHOCARRO EGUARAS

PAMPLONA-IRUÑA

JUNIO-2014

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente documento tiene la función de mostrar cuál es la situación actual de Formas Serigrafía S.L.L., así como reflejar la situación del macroentorno que afecta a la empresa. Además de citar las oportunidades de negocio que son oportunas para mejorar su situación actual.

Con este plan de marketing se pretende alcanzar 5 objetivos:

- Aumento de las ventas totales en un 15% respecto el 2012, es decir, aumentar sus ventas en 115.731€. Para llevar a cabo este objetivo se van a realizar diversas acciones orientadas a los distintos clientes con los que cuenta la empresa, clientes profesionales, clubes deportivos e individuales empleando las técnicas, productos y servicios con los que cuenta y se llevarán a cabo diversas estrategias funcionales como el empleo de las redes sociales, publicación en páginas amarillas, etc.
- Captación de nuevos clientes profesionales en territorio nacional, concretamente en el País Vasco, aumentando la cartera de clientes en un 5%, pasando del 55% al 60%. Este hecho se debe a la buena aceptación que tiene el servicio y producto de Formas Serigrafía en este territorio y a la escasa existencia de este tipo de negocio que abarque un gran nivel de volumen de pedidos en esta región.
- Captación de nuevos clientes individuales. Aumentar la clientela del 7% al 15%. La empresa deberá emprender acciones que anteriormente no ejercía. Para llevar a cabo esta labor, la empresa tendrá que contratar una serie de relaciones públicas que se encarguen de captar clientela.
- Captación de nuevos clientes deportivos, aumentando la cartera del 2% al 4%. En primer lugar, la empresa deberá crear una base de datos de los potenciales clientes deportivos en Navarra y País Vasco. En segundo lugar, el contacto mediante los empleados de relaciones públicas.
- Orientarnos al cliente profesional. Está comprobado que mantener un cliente nuevo cuesta 10 veces menos que atraer uno nuevo. Se quiere mostrar el producto a la adaptación de sus necesidades con una gran calidad de los productos y obtener una satisfacción del cliente, de al menos el 80% mediante una encuesta tras la realización del primer pedido y luego anual. Utilizando el mailing y el contacto telefónico como herramientas de información y acercamiento hacia el cliente.

ÍNDICE

1) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MARKETING.....	3
1.1. Análisis interno de la empresa	3
1.1.1. Análisis de la empresa	3
1.1.2. Análisis de la estrategia comercial	9
1.1.3. Mercado.....	19
1.1.4. Análisis de posicionamiento.	22
1.1.5. Análisis de las relaciones con otras empresas.	23
1.2 Análisis externo de la empresa.	23
1.2.1. Análisis del macroentorno	23
1.2.2. Análisis de mercado.....	27
1.2.3. Análisis de la competencia.....	31
1.3. Diagnóstico de situación (DAFO)	32
2) FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	32
3) ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	33
3.1. Estrategia de cartera:	33
3.2. Estrategia de segmentación:	34
3.3. Estrategias de posicionamiento	35
3.3. Estrategia funcional.	36
3.3.1. Decisiones de producto:	36
3.3.2. Decisiones de precios:.....	36
3.3.3. Decisiones de distribución:	36
3.3.4. Decisiones de comunicación:.....	36
4) DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	37
4.1. Concreción de acciones tácticas	37
4.2. Elección de responsables de cada acción:	38
5) PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING:.....	42
6) EJECUCIÓN.....	42
7) CONTROL.....	42
8) CONCLUSIONES.....	43
9) REFERENCIAS:.....	44
ANEXO.....	46
▪ Resultados de la empresa (fuente: SABI)	46
▪ Análisis del comportamiento del consumidor:.....	48

INTRODUCCIÓN

...Si la Sociedad Laboral se constituye como respuesta a la crisis en los años ochenta, no se puede decir lo mismo en 2014, porque el efecto de la crisis actual no deja margen a opciones alternativas por la pérdida casi total de mercado en muchos casos. Esta crisis, que ha afectado como nunca al consumo, ha tenido como efecto demoledor su repercusión sobre el empleo, por la pérdida de muchas pequeñas empresas de todos los sectores. *(Tiempo de crisis, tiempo de oportunidades. La Sociedad Laboral del siglo XXI. ASLE. Pág-10)*

Formas serigrafía es una empresa que nació en 2003 como una sociedad limitada laboral en donde los propietarios otorgan tanto capital como trabajo. Esta empresa resulta atractiva porque de cada 100 empresas de imprenta que puedan existir, la mínima representación es la de la serigrafía. Esto se debe a que el campo de actuación o actividad empresarial de la serigrafía es menor. Esta empresa obtuvo márgenes positivos en los años siguientes de su constitución y al igual que la mayoría de las empresas españolas tras la crisis económica de 2007 el negocio ha ido a menos por lo que la obtención de beneficios resulta una realidad difícil de alcanzar.

Mediante la realización de este trabajo me gustaría ofrecer a la empresa algunas opciones que resultaran atractivas u ofrecerles otro punto de vista que ayude al negocio.

1) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MARKETING

1.1. Análisis interno de la empresa

1.1.1. Análisis de la empresa

FORMAS Serigrafía es una empresa creada el 16 de Marzo de 2003 por un conjunto de 7 socios y se trata de una Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.) cuyo código CENAE es 1812. En este tipo de sociedad los propietarios aportan tanto capital como trabajo. Cabe destacar, que la mayoría de los socios fundadores de Formas Serigrafía, son antiguos trabajadores de Iruña Serigrafía S.L., su principal competidor, por lo que el conocimiento y experiencia en el sector era notable.

Se encuentra ubicada en el Polígono Industrial de Noáin Esquíroz, en la calle G, en la Nave nº 37, NAVARRA.

En la descripción de su actividad “la sociedad tiene por objeto: el marcaje de todo tipo de materiales y objetos, así como su anterior y posterior manipulación y

acondicionamiento para la venta final. Formas Serigrafía S.L.L., es una empresa dedicada a la serigrafía de gran variedad de elementos” (Clasificación sectorial, Formas Serigrafía S.L.L, SABI). Pese a su nombre, esta empresa no sólo trabaja con serigrafía, pero sí es su actividad principal y más conocida.

La constitución de la empresa fue realizada en su momento por una asesoría, con un capital inicial comprendido entre los 27.000 y 30.000 euros; financiación que se obtuvo mediante la petición de un préstamo hipotecario al banco BBVA.

La nave cuenta con 1500 m², la mayor parte ocupada por una sala principal en la que se realiza la mayor parte del trabajo y donde se encuentran las máquinas de serigrafía.

La empresa en la actualidad está compuesta por 13 trabajadores.

La existencia de empresas de serigrafía es escasa. De cada 100 empresas de imprenta que puedan existir, la mínima representación es la serigrafía. Como dicen los propios propietarios se consideran las “cenicientas del sector”.

➤ **MISIÓN, VISIÓN, VALORES DE LA EMPRESA:**

▪ **MISIÓN**

La misión de formas serigrafía es la de una empresa que se enfoca en brindar un servicio de serigrafía eficiente, manteniendo la calidad y confiabilidad de sus productos con una atención personalizada de los clientes teniendo en cuenta sus exigencias.

▪ **VISIÓN**

Formas Serigrafía quiere llevar a cabo las últimas técnicas de serigrafía y con la más avanzada tecnología en máquinas automatizadas para poder ofrecer a sus clientes un servicio que cumpla con estándares de calidad -precio- rapidez, reduciendo en costes y tiempo y poder atender con mayor eficacia y eficiencia las exigencias de sus clientes.

Ser una empresa líder en el sector empresarial que a través de la mejora constante y la comunicación eficiente con sus clientes y proveedores, teniendo la capacidad de crecer a través del uso de la tecnología y pre-visión de los cambios del mercado.

▪ **VALORES**

Orientación al cliente: dedicar esfuerzos a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes. Ser capaces de darles una respuesta inmediata y eficaz.

Compromiso con los resultados: realizar trabajos con excelente calidad, trato amable y entregas puntuales. Elaborar planes, fijando objetivos colectivos e individuales y tomar decisiones en función de su impacto en la consecución de los objetivos de su misión, cumpliendo con los compromisos adquiridos.

Responsabilidad social: atender a las necesidades y requisitos medioambientales ya que se trabaja con productos tóxicos y dañinos con el medio ambiente tanto a corto como a medio plazo.

Integridad: actuar como un grupo transparente y de responsabilidad ante todas las partes implicadas e interesadas. Transmitir los valores de honestidad y ética.

Interés por las personas: promover un entorno de trabajo respetuoso con sus empleados e implicado en la formación y desarrollo profesional. Proporcionar la diversidad de opiniones, perspectivas, edades y géneros en el seno de la empresa.

➤ UNIDADES DE NEGOCIO

¿Dónde se encuentra formas serigrafía?

En Navarra hay 166 empresas cuyo código CENAE primario es 1812

ANÁLISIS DEL SECTOR Y PRINCIPAL COMPETIDOR

	Cifra de negocios mil EUR: 2012	Cifra de negocios mil EUR: 2011	Tasa de crecimiento (%)	Participación mercado (%)
Total sector	133.658	148.427	-9,95	
Formas serigrafía S.L	778,25	902,91	-13,81	0,582269356
Larrad Casajus artes graficas S.L.	745,54	868,59	-14,1674775	0,557795115
(*)				

Figura 1: Fuente: Sabi

(*) Principal competidor en cifra de negocios

✓ **Tasa Crecimiento Mercado** = $[(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}) / \text{Ventas año anterior}] \times 100 = -13,81$

✓ **Participación Relativa de Mercado** = **Cuota propia de mercado / cuota de mercado del principal competidor** = $0,58 / 0,55 = 1,043876758$



Figura 2: Fuente de elaboración propia

Aunque es cierto que los datos muestran una tasa de crecimiento negativa, esto se debe a que la cifra de negocios de los últimos años ha sido inferior desde la entrada de la crisis, pero es cierto, que hasta el 2008, la tasa de crecimiento era positiva y obtuvo grandes márgenes económicos. Es por ello que aunque en estos momentos la cifra de negocios ha disminuido, esperamos que se produzca una mejora en el sector. Al igual que las cifras que muestra el sector, Formas también ha ido disminuyendo su cifra de negocios, es por ello que se podría producir una mejora si conseguiría obtener más clientela y realizara otras acciones comerciales que en este momento no lleva a cabo.

➤ **RESULTADOS DE LA EMPRESA** (Fuente: Sabi)

En relación a los beneficios obtenidos en los últimos años, podemos observar la obtención de márgenes positivos durante el 2012, aunque las cifras de años anteriores se puede observar pérdidas y sobre todo desde la entrada de la crisis económica. La obtención de márgenes positivos también refleja la reducción de gastos financieros, debido a la financiación inicial que necesitaron para la puesta en marcha del negocio, que actualmente está casi pagada

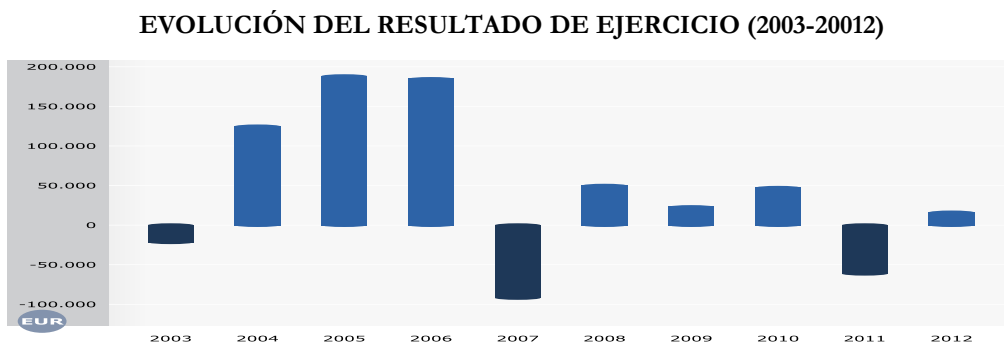


Figura 3: Fuente: Sabi

➤ **RATIOS DEL CAPITAL CORRIENTE (2012)**

Formas Serigrafía S.L.L tuvo aproximadamente 17,8 días los bienes en stock de vendedores y que a su vez demoró un promedio de 47,2 días en cobrar a sus clientes. Sin embargo, no se puede contar con información relacionada con sus acreedores comerciales. Se realiza el supuesto que la empresa no tiene acreedores comerciales porque según la información obtenida de la misma, son los mismos clientes los que le proporcionan a la empresa muchas de las materias primas, es decir, sus principales clientes les otorgan las ropas textiles donde quieren que les realicen la serigrafía. (Fuente: Sabi; Cálculos de elaboración propios)

➤ **ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO (2012)**

La Razón de Solvencia: La empresa tiene un ratio de 2,2 en el 2012, lo que quiere decir, que la empresa puede hacer frente dos veces a su pasivo. Sin embargo, un ratio muy grande tampoco es muy favorable porque significa que puede estar desperdiciando recursos. El ratio del año anterior es 2.06. Cabe mencionar que no por ser el ratio de solvencia menor a dos, tiene que estar mal, puede ser que la empresa esté optimizando recursos. Para sacar conclusiones más certeras de esto se debería hacer un análisis más profundo. Mirando los balances, vemos que este cambio se debe a que los pasivos disminuyeron en una mayor proporción que los activos.

El ratio de garantía muestra la relación entre el Activo Total y el Total del exigible, el año 2011 era de 1.46 y en el 2012 el ratio aumenta a 1.51. Ambos ratios son buenos porque no existe quiebra técnica, son mayores a 1. Si bien la diferencia es mínima, en el 2012 el ratio es mejor porque se encuentra entre los niveles que generalmente tienen las empresas.

En lo que respecta al ratio de endeudamiento: El resultado obtenido refleja el grado de endeudamiento de la empresa. Actualmente la empresa se ve endeudada un 10,5% menos que el año 2011, esto es positivo para la misma.

El ratio de autonomía financiera: La autonomía financiera de Formas Serigrafía S.L.L pasó de 0.4615 a 0.51 del año 2011 al 2012. Cuanto mayor sea este ratio más autonomía financiera tiene la empresa. La empresa aún no llega al mínimo requerido, ya que lo estándar es tener un valor entre 0.7 y 1.5.

(Fuente: Sabi; cálculos de elaboración propios)

Sugerencias para la empresa:

Después de realizar el análisis de solvencia, sugiero a la empresa evaluar los activos corrientes que tiene la misma para no desperdiciar recursos ya que actualmente puede hacer frente a su pasivo más de dos veces. Podría invertir este activo excedente en nueva tecnología o nuevas máquinas que le permita reducir gastos con el fin de disminuir costes. Siempre teniendo en cuenta que no se encuentre frente a una situación donde el marco económico del país no es favorable. Por consiguiente las inversiones tienen que ser debidamente analizadas.

La empresa no muestra tener una quiebra técnica, puede hacer frente a sus pasivos con sus activos. A su vez, si miramos los ratios de capital corriente, vemos que la empresa puede convertir su mercadería en dinero en 65 días. La empresa debe de asegurarse de no contraer deudas que deban ser saldadas en un plazo menor a 65 días porque no podría hacer frente a las mismas.

Con respecto al endeudamiento, recomiendo que la empresa no pida grandes préstamos a largo plazo sino que más bien se financie a corto plazo. Conectando con esto encontramos al ratio de autonomía financiera que está por debajo de los estándares y eso significa que el pasivo de la empresa es el doble que el patrimonio. Está más endeudada de lo que su patrimonio podría llegar a cubrir. La empresa debe buscar la forma de llevar este ratio a sus niveles estándares. Esto se puede lograr promoviendo a sus accionistas a que inviertan en la empresa. De esta forma la empresa se financiaría con fondos propios.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Administradores / contactos actuales				
Juntas y comités				
⚠ = también accionista				
	<input type="checkbox"/>	Nombre	Título original de la función	Comité
1.	<input type="checkbox"/>	Sra Ciria Bacaicoa Maria Puy P098775656	- Administrador (desde 04/04/2011)	BoD
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Señor Javier Lacomba Guerra P002432805	- Administrador (desde 08/09/2003)	BoD
Administración y personal				
Presentar <input type="text" value="Sin restricción"/>				
⚠ = también accionista				
	<input type="checkbox"/>	Nombre	Título original de la función	Departamento
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Señor Ricardo Berrade Sanz P002432804	- Gerente (desde 16/11/2007)	OthDep
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Señor Javier Lacomba Guerra P002432805	- Commercial Director (desde 08/11/2010)	Sales
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Jose Petxeqoin Maria P087129723	- Production Director (desde 08/11/2010)	Oper

Figura 4. Fuente: Sabi.

La empresa es una sociedad laboral que está compuesta por 7 socios, de los cuales, tres de ellos no aparecen citados en el apartado de Administración y Personal que son:

- Dolores Soto Sánchez (operaria y copropietaria)
- Ana Ciria Bacaicoa (operaria y copropietaria)
- Madalena Ciria Bacaicoa (operaria y copropietaria)

ORGANIGRAMA DE FORMAS SERIGRAFÍA S.L.L

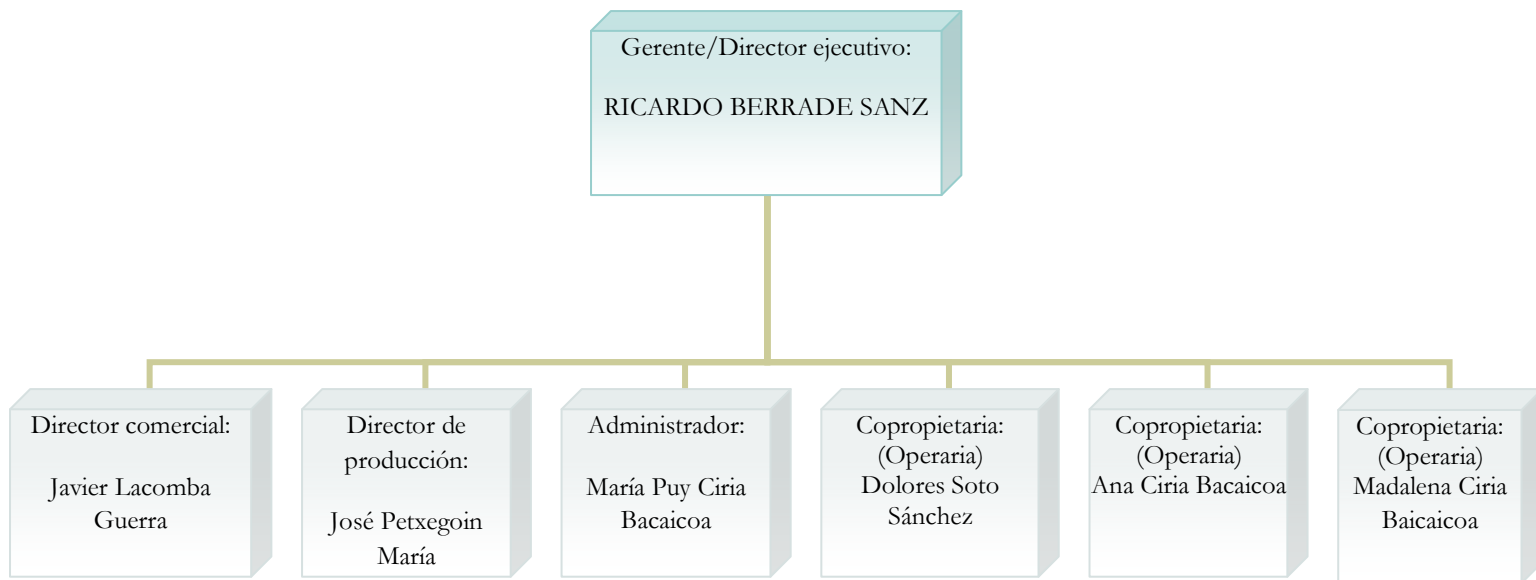


Figura 4. Fuente: elaboración propia.

El organigrama está realizado de esta manera debido a que los 7 son los socios fundadores y al ser una Sociedad limitada laboral los socios aportan tanto capital como trabajo y ellos se consideran que se encuentran todos al mismo nivel aunque cada uno realiza una labor diferente. Cabe destacar que el Director ejecutivo fue elegido entre los socios.

1.1.2. Análisis de la estrategia comercial

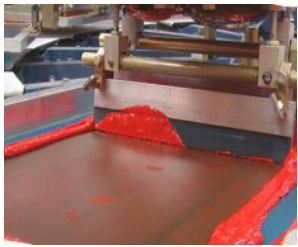
- **Producto**

La empresa Formas Serigrafía tiene una gran variedad de gamas de productos sobretodo relacionado con el ámbito textil. Esta gama se podría distinguir entorno a la técnica de marcado (que el cliente necesite y el producto que desee o posee), adhesivos, carpetería, fundas y merchandising.

- Se podría destacar las distintas técnicas de marcaje:

- a) **Serigrafía** (realizan casi el 70% de sus trabajos con esta técnica)
- b) **Transfer plastisol** (realizan casi el 20% de sus trabajos con esta técnica)
- c) **Bordado**
- d) **Tampografía**
- e) **Láser**
- f) **Vinilo de corte**
- g) **Vinilo digital**

a) Serigrafía:



La serigrafía es una técnica de marcaje consistente en imprimir una tinta a través de una malla tensada en un marco (pantalla) cuya capa superior es fotosensible. El fotolito con el diseño contiene zonas que permiten el paso de la luz, mientras que otras son opacas.



Este fotolito se sitúa encima de la tela y posteriormente se ilumina con luz ultravioleta. El paso de la tinta se bloquea en las áreas dónde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta. Se sitúa la pantalla sobre el soporte a imprimir y se hace pasar la tinta a través de ella, aplicándose una presión moderada con una rasqueta, generalmente de caucho.

Esta técnica se utiliza para la estampación de la serigrafía en materiales textiles, sobretodo **camisetas y sudaderas**.

b) Transfer plastisol



El transfer plastisol es el resultado de aplicar el proceso de serigrafía en papel siliconado. La estampación de los diseños se realiza del revés con la finalidad de que al transferirlo a la **prenda** mediante una plancha térmica, el dibujo quede correctamente posicionado. Esta técnica se utiliza para la estampación en materiales textiles.

La empresa tiene una tirada mínima de 50 hojas del mismo trabajo con la opción de elegir entre dos tamaños:

25 x 35 cm (área de impresión imprimible 22 x 32 cm)

30 x 50 cm (área de impresión imprimible 32 x 47 cm)

c) Bordado



El bordado es una labor de ornamentación realizada sobre tela, mediante la acción de la aguja y el empleo de hilos.

Actualmente, mediante máquinas especiales se realizan este tipo de bordados aplicándose sobre **cualquier tipo de prendas y géneros textiles**.

Es posible bordar logotipos en **gorras, camisetas, ropa de trabajo** y en todos aquellos elementos que en su confección cuenten con tela.

d) Tampografía



La tampografía, en la impresión, es un proceso de reproducción relativamente joven, en particular, es una técnica de impresión por transferencia indirecta adaptable a casi todas las formas y superficies. Consiste en una placa metálica revestida de una emulsión fotosensible, donde se graba la imagen por un proceso químico, formando un huecograbado, esta placa es cubierta de tinta y barrida por una cuchilla, posteriormente un tampón de silicona presiona sobre el grabado de la placa recogiendo la tinta del huecograbado y transportándola sobre la pieza que será impresa por contacto.

Por tanto, lo que se va a imprimir se encuentra dibujado en el cliché, la máquina se encarga de llevar el tampón sobre el dibujo como si fuera un sello de goma presiona y sube, lo desplaza hacia adelante en donde está el objeto a estampar y deposita sobre él la impresión de tinta. Este sistema es actualmente muy utilizado para el marcaje de piezas industriales y publicidad. Para la mayoría de los artículos es posible marcar a uno o más colores. Gran cantidad de los artículos fabricados con materiales sintéticos se imprimen utilizando esta técnica.

e) Láser



El grabado láser consiste en quemar el logotipo en el material. El haz del láser se controla por ordenador, lo que significa que el diseño puede reproducirse con gran detalle.

El grabado láser no permite el marcaje a color, de modo que el color final lo determina el fondo del material utilizado para grabar. El servicio de grabado en sistema láser, permite trabajos de precisión sobre materiales y texturas, tales como: **maderas, trabajo en vidrio, impresiones y cortes sobre corcho, goma, plástico, variedad de metales**, entre muchas otras **texturas y materiales**.

El grabado láser, permite grabar con precisión sobre materiales; **fotografías, imagen corporativa en general, logos, isotopos, escudos, entre otros.**

f) Vinilo de corte



Es una película de poliuretano de gran calidad que cuenta con una superficie mate y libre de reflejos, laminado con un **adhesivo** de activación térmica, para transferir sobre **textiles**. Cuenta con una excelente opacidad, elasticidad y un confortable tacto textil, por lo que está especialmente indicada para textiles. Cuentan con vinilos de diversos colores.

g) Vinilo digital



El vinilo impresión digital y corte es una técnica de marcaje apropiada para transferir sobre **tejidos de algodón, mezclas de poliéster/algodón y poliéster/acrílico**. Es ideal para marcar camisetas, **ropa laboral, bolsos de deporte y muchos más artículos textiles.**

El Plotter de impresión digital y corte es la máquina necesaria para preparar los vinilos. Es como una impresora a la que se le mete una bobina de vinilo imprimible en vez de meter papel. Básicamente consta de un cabezal que se desplaza de lado a lado de la máquina en sentido transversal, este cabezal en primer lugar realiza la impresión digital, una vez

terminada la impresión deja unos segundos para que la tinta se seque, en segundo lugar sale el cabezal de corte con la cuchilla que es la encargada de realizar el corte al material por el lugar donde se lo hemos indicado en el ordenador.

➤ El otro tipo de producto diferenciado del ámbito textil son los **Adhesivos:**

- a) **Adhesivos Pvc**
- b) **Adhesivos con gota de resina**
- c) **Adhesivos visión 2 caras**
- d) **Adhesivos estáticos**
- e) **Adhesivos inviolables**

a) Adhesivos Pvc:

Adhesivos en pvc, lo que todo el mundo conoce como pegatinas. Se fabrican para exterior o interior (para colocar en cristal), el fondo del adhesivo puede ser blanco o



transparente. Si se quieren adhesivos con formas especiales estos se obtienen a través de troqueles especiales con la forma deseada. Estos adhesivos tienen el coste añadido del troquel y troquelado, que será menor o mayor dependiendo de la dificultad del troquel. Tamaño máximo de los adhesivos 70 x 100 cm

b) Adhesivos con gota de resina

Adhesivos cuya base es de pvc impreso en serigrafía, offset o impresión digital a los cuales se les aplica una capa de resina de poliuretano.



La gota de resina forma una capa transparente que da volumen y relieve a la etiqueta. El efecto del poliuretano confiere a la etiqueta un aspecto brillante y muy atractivo. Su dureza y resistencia a impactos permiten su uso tanto en el interior como en el exterior.

Estos adhesivos permiten su personalización a todo color sin la necesidad de que las tiradas sean grandes ya que se pueden realizar desde 100 unidades.

Existen diferentes tipos de acabados para el adhesivo: plata, oro, acero cepillado, oro cepillado, purpurina y madera.

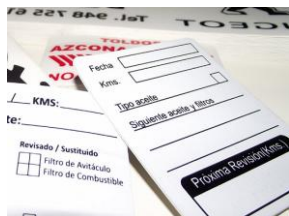
La forma de los adhesivos la puede elegir el cliente: rectangular, ovalada, circular o con cualquier forma.

c) Adhesivos visión 2 caras



Estos adhesivos se utilizan para colocar en cristales y así que la imagen pueda ser vista por las dos caras. La imagen puede ser la misma por las dos caras o imágenes diferentes.

d) Adhesivos estáticos



La peculiaridad de estos adhesivos es que se adhieren por estática y se pueden mover de un sitio a otro sin dejar nada de suciedad en la superficie donde se encontraban.

Habitualmente estos adhesivos se colocan en cristales y son de visión dos caras. Uno de sus mayores usos en la actualidad se lo dan los talleres de coches ya que los colocan en el interior de las lunas delanteras de los vehículos con los datos de mantenimiento hacia dentro y la publicidad del taller hacia el exterior. También son utilizados en los escaparates para promocionar algún producto o para indicar una oferta.

e) Adhesivos inviolables

Se realizan con un precinto de garantía fabricados en un material especial, plata o blanco y una vez usados ya no se pueden reutilizar.

Estos adhesivos se utilizan por ejemplo como garantía de instalaciones eléctricas, como garantía de arreglos de electrodomésticos, para saber si ha enviado una mercancía y ha sido manipulada etc.

- Otros de los artículos destacados que la empresa vende son los artículos de **Carpetería** y **fundas**, y todo tipo de artículos sobre **merchandising**, la empresa pone a su disposición en su página web el catálogo con las distintas técnicas de marcaje que puede realizar. Entre ellos puede encontrar:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ✓ AGENDAS DE VIAJES | ✓ AGENDAS DE VIAJES |
| ✓ IMANES | ✓ IMANES |
| ✓ ALFOMBRILLAS DE RATÓN | ✓ ALFOMBRILLAS DE RATÓN |
| ✓ BLOCS | ✓ BLOCS |
| ✓ CALENDARIOS | ✓ CALENDARIOS |
| ✓ CARPETAS | ✓ CARPETAS |
| ✓ CARPETILLAS | ✓ CARPETILLAS |
| ✓ CARTAS DE RESTAURANTES | ✓ CARTAS DE RESTAURANTES |
| ✓ CUATRICOMIA | ✓ CUATRICOMIA |
| ✓ COCHES (adhesivos) | ✓ COCHES (adhesivos) |
| ✓ CONGRESOS (expositores de cartón) | ✓ CONGRESOS (expositores de cartón) |
| ✓ EXPOSITORES DE CARTON | ✓ CUBILETES |
| ✓ MALETINES | ✓ DISPLAYS |
| ✓ LLAVEROS | ✓ ESTUCHES Y NECESERS |
| ✓ TARJETEOS | ✓ PITILLERAS |
| ✓ POSAVASOS | ✓ PIN'S |
| ✓ PORTATODOS | |

<http://serigrafiaformas.com/wp-content/uploads/2012/08/catalogo-carpeteria-fundas-pvc.pdf>



Resultaría interesante obtener cifras sobre la contribución de cada técnica a lo obtención de beneficios, pero resulta imposible hablar de cifras, porque la producción puede variar mucho cada vez, cada pedido, cada mes, porque el precio es imposible de estandarizar debido al producto y las condiciones del mercado. La empresa sí que ha hablado de que el 90% de los trabajos que realizan (los grandes pedidos, que son los que más aportan a la empresa) son mediante las técnicas de serigrafiado y transfer plastosil donde son la empresa con más experiencia, calidad y conocimiento ahora mismo en el mercado en Navarra.

Al tratarse de una empresa familiar donde los proveedores y clientes son fieles desde hace años, existe una buena comunicación entre ellos y por lo tanto no requiere de una certificación o documentación explícita como las ISOS 9001: 2008 que acrediten su calidad.

Esta empresa lleva a cabo una política de calidad mediante el contacto con los miembros del sector, a la vez de mantener contacto con empresas a nivel nacional mediante ferias, exposiciones y mediante los cursos tanto internos como externos que les permiten conocer las nuevas técnicas y tendencias del sector en cuanto a la mejora en calidad. Es cierto, que al ser un sector donde la representación de este tipo de empresas es mínima no hay muchas ferias o exposiciones como les gustaría acudir.

En el caso de las tintas, es el producto clave para la elaboración de sus productos, utilizan una tinta de gran calidad, acreditada por la empresa ya que se suministran del mismo proveedor desde el comienzo de su actividad. Estas tintas cumplen con las normativas vigentes y con los requisitos de empleo, manipulación y calidad de la empresa. Además de cumplir con las normativas de la empresa, también cumple con las medioambientales, debido a la utilización de productos tóxicos que cumplen con las normativas vigentes.

Por otro lado, al ser una empresa S.L.L y no existir alta dirección, los propietarios son quienes aportan el trabajo y capital y conocen los requisitos, condiciones y labores de sus puestos. La comunicación interna es muy buena, la elaboración de los productos a lo largo del proceso se encuentra identificada mediante las órdenes que se comunican desde la recepción de un pedido hasta su entrega, mediante un programa informático creado a medida para la empresa. Cada trabajador tiene en su puesto el alcance de poder observar como tienen que llevar a cabo el encargo, mediante las órdenes informáticas. Aunque es obvio que en el caso de existir alguna duda se comunican oralmente. Estos métodos

cumplen con las exigencias de los pedidos de sus clientes y en caso de incumplir algún acuerdo o no ser del agrado de sus peticiones, esta se comunica y se corrige.

▪ **Servicios**

La empresa ofrece a sus clientes la posibilidad, una vez concluido el trabajo de marcaje, realizar cuantas actuaciones se necesiten de personalización, según cada cliente, para concluir con el proceso y su posterior entrega.

En el proceso de manipulado, todos los artículos personalizados (bolsas autoadhesivas, cajas, precintos, cartones, etc....) pueden ser enviados por los clientes o bien, proporcionados por Formas Serigrafía. Asimismo, se pueden proporcionar de forma anónima. A modo de ejemplo:

- ✓ Doblado y embolsado individual con o sin cartón en bolsas autoadhesivas o termo selladas.
- ✓ Colocación en el exterior de la bolsa de adhesivos con códigos de barras.
- ✓ Empaquetado en cajas especiales.
- ✓ Utilización de precinto personalizado o anónimo.
- ✓ Embalaje de cualquier artículo adicional al realizado por Formas Serigrafía que el cliente quiera incluir en el manipulado.

En cuanto a la estrategia de marcaje que utiliza la empresa para su marca, precinta cada una de sus cajas con un precinto con el logotipo de la empresa.

▪ **Precio**

Los precios no están marcados de forma única, por lo tanto no están estandarizados. La lista de precios depende del encargo realizado por el cliente. No es posible obtener una lista de precios ni de cada producto ni de cada técnica. ¿Por qué? Porque depende del tipo de tamaño del estampado, ubicación, cantidad, que tipo de pintura quieren, que técnica o técnicas se empleen, en que productos quieren estampar, si el precio del textil ese mes ha subido...

La empresa cuenta para ello con la facilidad de comunicarse con el cliente mediante el contacto directo u on-line donde puede enviar el encargo que desea y la empresa elabora el presupuesto adaptándolo a las necesidades de los clientes.

Por lo tanto el precio puede variar. No se otorgan promociones debido a que siempre el presupuesto es muy ajustado, ofreciendo siempre el menos cargo posible.

Los precios son los mismos tanto a la venta al por mayor que la venta al detalle debido a que el trabajo que requiere es el mismo.

- **Distribución**

La empresa no realiza la distribución de los productos como tal. El sistema vertical de marketing: Proveedores → empresa → transportista → clientes

El tipo de canal que utiliza es directo, de tal modo que Formas Serigrafía una vez realizado el encargo, envía el producto al cliente o es el mismo cliente el que lo recoge de la empresa. Formas realiza las tareas relacionadas con este ámbito de la siguiente manera:

Lo primero que realiza la empresa, es marcar y ordenar las diferentes cajas de productos para facilitar el transporte. Es decir, existen pedidos, por ejemplo 300 camisetas diferentes y el cliente solicita que se separen según la orden de pedido ya que 100 son para Barcelona, otras 100 son para Asturias y las 100 restantes son para Bilbao. En este caso, Formas realiza todas las camisetas, las ordena dependiendo del lugar de destino y las empaqueta de la misma manera. Así el transportista únicamente tiene que cargar la mercancía perfectamente diferenciada para su posterior entrega. Además, si el cliente lo solicita, Formas Serigrafía se encarga de contratar la empresa transportista que realizará la distribución de los productos, facilitando y simplificando de esta manera las tareas del cliente, sin embargo, como es lógico, el coste de la distribución corre a cuenta del propio cliente pese a que la gestión del contrato la lleve a cabo la empresa.

Esto supone diferenciarse también de las empresas competidoras ya que no realizan distribución como tal y tampoco ofrecen este servicio que oferta Formas Serigrafía. Al acudir a las diferentes empresas, todas ellas explicaron que, una vez realizados los pedidos, se almacenan en la empresa hasta que el cliente se aproxima a las instalaciones para proceder a su recogida. Puede acercarse a recoger la mercancía el cliente o una empresa de transportes en su nombre, pero en todo caso, el cliente será el que gestione toda esta tarea de recogida de la mercancía.

En cuanto a la fuerza de ventas, resulta interesante porque el mismo cliente es el que se pone en contacto con la empresa ya sea con el departamento de administración o con la gerente, que recoge el pedido y lo estudian para ver si se puede realizar. De los clientes que tiene la empresa y que posteriormente los explicare, la empresa no tiene ni

relaciones públicas ni comerciales que ayuden a la venta de productos, debido a que son sus propios clientes profesionales quienes realizan esta labor.

- **Comunicación**

Esta empresa no tiene una gran estrategia de comunicación, en el momento de su constitución grabaron un anuncio que fue emitido en canal 6 de Navarra, pero desde entonces no ha realizado una inversión en publicidad, solo se anuncian mediante las páginas amarillas.

La empresa basa su comunicación sobre todo por contacto directo, debido a que es una empresa “familiar” donde la mayoría de sus principales clientes y proveedores guardan una gran relación prolongada en el tiempo, en donde se ponen en contacto con la gerente del negocio para cualquier tipo de consulta explícita. En el caso de que el cliente sea un consumidor final (que no sea de una gran marca) y acude a la empresa a solicitar un pedido, es la misma administración quien los recibe y se ponen en contacto con estos.

El otro medio de comunicación y muy importante es la página web www.serigrafiaformas.com. Esta página recibió una reforma muy mejorada debida a que la anterior página quedaba un poco obsoleta. En esta página web, la empresa pone a disposición de sus clientes la posibilidad de entregar vía on-line el pedido personalizado y elaborar el presupuesto correspondiente. Esta página también permite observar los distintos trabajos realizados por la empresa y los distintos productos que tienen mediante un catálogo (la empresa cuenta con una sala de muestras para los clientes, aunque el cliente puede observar el trabajo que realizan a través de la página web desde el lugar que deseen). La página cuenta con noticias interesantes acerca de las últimas noticias de la empresa y del sector. Una importante mejora ha sido la incorporación de Formas en las redes sociales, está presente en Facebook, Twitter, Youtube (en esta se pueden observar los distintos trabajos que realiza) y LinkedIn. Este medio es el que les está permitiendo obtener el contacto con nuevos clientes y al estar en las redes sociales tienen un mayor alcance.

Otro medio de comunicación en el cual puede darse a conocer serían las ferias, aunque éstas no ofrecen una gran oportunidad para el negocio debido a que son ferias relacionadas con las labores de esta empresa no son demasiado comunes. Por ejemplo, el 6 a 8 de Septiembre de 2013, Formas Serigrafía visitó en Madrid (IFEMA) la feria de la Moda de Madrid (MOMAD). No pusieron ningún tipo de stand, simplemente fueron a observar las tendencias del sector en la moda.

El mensaje que Formas quiere transmitir a sus clientes, es que es una empresa que ofrece un servicio de gran calidad, ajustándose lo máximo posible al presupuesto y en el plazo previsto. La empresa, quiere transmitir el mensaje orientado principalmente a su público objetivo, que está compuesto por los clientes profesionales. A sus clientes no les importa que el producto salga más caro, porque ya saben que hay empresas que ofrecen precios más bajos pero lo que siempre buscan es la confianza de un trabajo bien hecho.

En conclusión la empresa no posee una gran comunicación, aunque la ha aumentado mediante la mejora de la página web y su presencia en las principales redes sociales, esta empresa basa su principal canal en el boca a boca y está consiguiendo mejores resultados gracias principalmente a su mayor presencia en este tipo de redes sociales.

1.1.3. Mercado.

▪ **Cientes**

La principal clientela de FORMAS S.L.L se encuentra en territorio español, teniendo clientes en Andalucía, Madrid, Barcelona y Valencia, pero la mayor parte, más del 85% de la clientela se encuentra en Navarra y País Vasco. Fuera de nuestras fronteras, se centra principalmente en el sur de Francia donde cuenta con 3 clientes, en Inglaterra tiene un cliente que se encarga de ponerse en contacto sobre todo durante la época de San Fermines debido que realizan camisetas para los visitantes extranjeros, además este año han contado con un cliente Alemán que realizó un gran encargo para el Oktoberfest y dos clientes Italianos.

Todos los clientes que se ponen en contacto con la empresa, son llevados a dos grandes bloques: **clientes profesionales** y **clientes finales**.

Los clientes profesionales: podemos dividirlos en dos tipos de clientes; las empresas que son intermediarias, las cuales adquieren la mercancía, para luego venderla a un nuevo distribuidor, encareciendo así el producto y el segundo tipo son clientes que adquieren una mercancía concreta para distribuirla y venderla.

La principal cartera de Formas está compuesta por este segundo tipo de clientes. Son **empresas de mediano y gran tamaño**, estas generan la mayor parte del trabajo y beneficios para la empresa. FORMAS siempre tiene un especial cuidado en mantener este tipo de relaciones, otorgando la experiencia que tiene en el sector, elaborando productos de calidad. Además, Formas valora mucho la fidelidad, siempre ha mantenido buenas relaciones tanto con sus clientes como sus proveedores.

La empresa también se considera anticipadora a las necesidades de sus clientes debido al conocimiento y experiencia en el sector.

Entre sus principales clientes de estas empresas de mediano y gran tamaño, se pueden encontrar marcas conocidas como puede ser: Mugi Munduan, Y Tú Que Miras (dos de los clientes más fieles de la empresa), Dr. Hoffman, y las más importantes Cállate La Boca (CLB), Loreak Mendian y Bokart. La sede principal de CLB se encuentra en Irún. Es interesante destacar que hay una gran demanda en la parte de Guipúzcoa.

Uno de los grandes *intermediarios* que hace que las prendas viajen por Europa es MARCA-G, esta empresa se encarga de subcontratar todos sus servicios y son quienes contactan con los clientes que se encuentran a nivel de calle cumpliendo con los requisitos del cliente. Normalmente, se ponen en contacto con Formas y tras la realización del pedido es este profesional quien se encarga de venderlo. Estos son los comerciales de FORMAS. Aunque MARCA-G realiza una distribución por Europa sólo contrata a FORMAS para el territorio regional.

Los **clientes finales** son los que van a la empresa y adquieren un tipo de mercancía concreta, para distribuirla o poseerla, son empresas de pequeño tamaño o individual.

Estos particulares se ponen en contacto con la empresa y realizan un tipo de pedido concreto y se le establece el presupuesto. Esta clientela es muy variada, independientemente del género, edad o situación económica, también pueden acudir empresas muy particulares para la realización de merchandising. La mayoría de estos clientes proceden del contacto por boca a boca o mediante las redes sociales.

Los clientes deportivos también forman parte de este tipo de cliente final, pero no suponen un alto nivel de facturación. Alguna vez ha invertido en algún club estampando el logotipo de la empresa en prendas deportivas e incluso en alguna valla publicitaria del terreno de juego, pero hace tiempo que dejaron de invertir en ellos. Se le aconseja a la empresa que realice una base de datos con los potenciales clientes deportivos de la zona de Navarra y Guipúzcoa, y ponerse en contacto mediante mailing o por contacto directo de relaciones públicas.

La frecuencia de compra de los clientes es muy confusa porque los contratos de venta no tienen una continuidad establecida, sino que están determinados por la demanda del mercado. Un ejemplo: Loreak Mendian acude cuando necesita una partida de 2000 prendas en un mes determinado y al siguiente, puede que vuelva a realizar otro encargo o puede que ya no vuelva a acudir a la empresa nunca más.

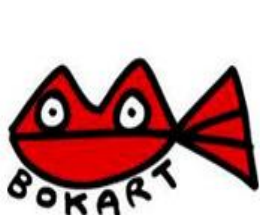
La mayoría de los clientes de mediano y gran tamaño, mantienen relaciones prolongadas en el tiempo (clientes desde hace 10 años) pero puede pasar que un cliente que esté con ellos durante 4 años, desaparezca de un mes para otro. Las relaciones en esta empresa son muy importantes ya que no existen contratos periódicos de producción sino que la frecuencia de compra la establece el mercado.

Es cierto, que existen estimaciones de compra más frecuente, sobretodo en la estación de verano, donde los pedidos aumentan en una gran cantidad y también debido a San Fermín, la Semana Grande de San Sebastián, las fiestas nacionales o regionales. También hay mayor cantidad de demanda a principios de temporada, durante el mes de Septiembre y Octubre donde las grandes marcas sacan al mercado sus nuevas temporadas de moda. Durante las navidades también se observa un aumento, pero en menor medida que en Verano y Otoño. Además normalmente el encargo se suele realizar sobre prendas textiles y son en estas estaciones donde mejor se pueden mostrar y cuando les sale más rentables a las marcas la contratación.

De los clientes particulares resulta imposible establecer una frecuencia de compra ya que estos acuden cada vez que lo necesitan, en muchos casos suelen ser un encargo único.

En cuanto a la pérdida de clientes o pérdida de fidelización en el último año, la empresa no ha sufrido ningún efecto importante. Las cifras de negocio reflejan que durante el año 2007 y 2008 había muchísimo trabajo, pero tras el comienzo de la crisis la demanda del mercado descendió drásticamente. Los grandes clientes de FORMAS siguieron trabajando junto a ellos, aunque también se vieron afectados por la reducción de sus pedidos.

Aunque Formas Serigrafía cuente con una amplia cartera de clientes, resulta de vital importancia la obtención de nuevos clientes, sobretodo en la zona de Guipúzcoa debido a la buena situación geográfica y ser un territorio donde no existen empresas grandes que realicen trabajos de serigrafía. Estos ofrecen una gran demanda actualmente.



1.1.4. Análisis de posicionamiento.

COMPARACIÓN PERCEPTUAL DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR EN NAVARRA

	Calidad	Precio	Técnica principal	Localización	Comunicación con el cliente	Fabricación
Formas Serigrafía	<i>Alta</i>	<i>Bajo / medio</i>	<i>Serigrafía y Transfer plastisol</i>	<i>Buena</i>	<i>Alto</i>	<i>Alta</i>
Iruña Serigrafía	<i>Alta</i>	<i>Bajo / medio</i>	<i>Serigrafía y Transfer plastisol</i>	<i>Mala</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>
Serigrafía Redín	<i>Media</i>	<i>Medio</i>	<i>Transfer plastisol y adhesivos.</i>	<i>Buena</i>	<i>Medio</i>	<i>Media</i>

Figura 5. Fuente: Elaboración propia

En los últimos años los expertos en marketing mantienen la idea de que lo difícil hoy en día no es entrar en el mercado sino en la mente del consumidor. Formas Serigrafía quiere ser una empresa coherente en torno a su misión, visión y valores y ser percibido por los consumidores como una empresa en la que pueden encontrar un producto muy diferente de gran calidad y a un precio muy asequible, donde pueden contar con las últimas técnicas de serigrafiado.

Mediante la elaboración de la Figura 5 se quiere conseguir fijar cuál es el posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que compete. De este modo, saber cuáles son los atributos que deben potenciar para conseguir un posicionamiento ideal. Por consiguiente, la competencia en este sector cabe citar que no es muy intensa ya que la serigrafía representa la mínima representación de impresión en el mercado.

En base a la información otorgada por la empresa, resulta atractivo recalcar el hecho de que solo existen dos empresas que se dedican realmente a la serigrafía como actividad principal en Navarra, IRUÑA SERIGRAFÍA y FORMAS SERIGRAFÍA. Por ejemplo, BI AN BI que es una de las grandes empresas en el sector, no cuentan en estos momentos con maquinaria para la fabricación de serigrafiado debido a que no les ofrecía grandes beneficios, entonces lo que hacen la mayoría de las empresas es trabajar con subcontrataciones y luego aumentar los precios.

La rivalidad existente entre estas empresas no es demasiado fuerte, ya que al ser tan pocas las dedicadas a estas actividades, el trabajo está bastante repartido entre ellas. Incluso unas empresas subcontratan los servicios de las otras.

1.1.5. *Análisis de las relaciones con otras empresas.*

Las relaciones con los proveedores es muy buena, FORMAS lleva adquiriendo sus materiales como la tinta y los textiles a los mismos proveedores desde la constitución de la empresa. Los principales proveedores con los que trabaja FORMAS son los siguientes: Gildan, Baizinka, B&C, Quadra o Kariban, entre otros. El poder de negociación de los proveedores es muy bajo debido a que existen una gran variedad de proveedores y están muy fragmentados pero este factor no es relevante debido a que las relaciones son muy prolongadas en el tiempo y nunca ha existido ningún tipo de conflicto.

La relación con sus distribuidores es de un nivel moderado porque FORMAS realiza subcontrataciones en este caso, dependiendo del precio y lugar de entrega cambia la empresa contratada.

1.2 Análisis externo de la empresa.

Hasta el momento he analizado los aspectos internos de la empresa. A continuación, analizaré el entorno que rodea a la misma. Factores que no dependen directamente de ella y que afectan en general y de forma muy similar a empresas del sector, incluso a cualquier tipo de negocio. A nivel nacional y posteriormente estrechare el cerco hacia País Vasco y Navarra debido a su campo de actuación en estas zonas geográficas supone el 85% de su clientela y clientela potencial. Para este análisis se ha utilizado Boletín Económico; Banco de España; 2013 y el Anuario estadístico de España 2013-2012.

1.2.1. *Análisis del macroentorno*

- Entorno económico: (*Boletín Económico del Banco de España 2013; pág. 40 e INE: Anuario Estadístico de España 2013- Contabilidad pág. 16*)

En el mercado laboral, la tasa media de paro en España en 2012 es del 25,03%, en el cuarto trimestre en Navarra y País Vasco, respectivamente se sitúa en el 17,15% y 15,95%, el segundo y la primera comunidad con menos paro en España.

“El IPC de 2012, en vestido y calzado se sitúa en el 103%, donde la variación respecto al año anterior ha sido de +0,3%. [...] En Navarra es del 104% y País Vasco del 103%”. He destacado este indicador debido a que la empresa se dedica a trabajar principalmente con estos productos y está relacionada con su actividad.

...El gasto en consumo final de los hogares por finalidad en artículos de vestir y calzado es de 34.223 € respecto al total de 609.946 €, representando el 5,6%. El gasto

en consumo por hogares e ISFLSH (Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares) muestra un tímido avance intertrimestral en el tercer trimestre de 2013 debido a un entorno de mejora de la confianza de los consumidores y de una evolución menos contractiva en el mercado de trabajo. Asimismo, el índice de confianza de comerciantes minoristas repuntó en este mismo periodo.

La evolución de la economía española en el tercer trimestre de 2013, el PIB del 96,03% habría crecido un 0,1% en tasa inter trimestral. La demanda nacional en ese período, ha retrocedido un 0,3%. El consumo nacional podría haber crecido pese al continuo descenso de la renta disponible, debido a las caídas del empleo, de la pérdida de la riqueza de los hogares y de la persistencia de elevados ratios de endeudamiento.

- Entorno demográfico: (INE: *Anuario Estadístico de España 2013, Demografía, Educación, Nivel, calidad y condiciones de vida.*)

“La población de España ha crecido casi 6 millones de personas con respecto a la última década y alcanza 46.815.916 habitantes en donde el 49,35% son Varones y el 50,65% son mujeres”.

La llegada de extranjeros ha contribuido a aumentar la población ya que en este periodo han llegado más de tres millones y medio.

Otros motivos de estos crecimientos han sido el aumento de la esperanza de vida desde el censo anterior, un incremento de la tasa de natalidad (sobre todo en el período 2005-2009) o el hecho de que muchos extranjeros hayan adquirido la nacionalidad española.

[...] Navarra está constituida por 540.129 habitantes, el 1,15% de la población total, y en el País Vasco con 2.185.393 habitantes, el 4,66% de la población total.

... La edad media de la población residente en España es de 41,5 años, esta edad media ha aumentado en 1,5 años desde el último censo, a pesar de la llegada masiva de población extranjera, mayoritariamente joven.

Como los datos según sexo y edad por comunidades son muy amplios nos centraremos en la pirámide poblacional, donde resalta el elevado número de personas de entre 30-60 años donde se observa una mayor presencia de varones, aunque conforme aumenta la edad la presencia de las mujeres es mayor debido a la esperanza de vida de éstas.

... La renta anual neta media por hogar y por unidad de consumo en España es de 25.094€ y 14.251€ respectivamente en donde se observa que los mayores niveles por comunidades lo abarcan en primer lugar Navarra con 31.825€ (valor por encima de la media) y 18.593€ y en segundo lugar lo ocupa el País Vasco con 30.788€ y 18.426€.

Este índice resulta interesante para saber el nivel de consumido de la población.

- Entorno político-legal: (RTVE; 2012, 2 de marzo; *Las novedades de la reforma laboral 2012*).

En cuanto al entorno legal se refiere, los aspectos que más pueden afectar a la empresa, son algunos de los relacionados con la reforma laboral, “*el Real Decreto-ley 3/2012*” llevada a cabo por el actual Gobierno español. Principalmente, considero destacar las facilidades que se le han otorgado al empresario, mientras que la reforma afecta a muchos otros aspectos diferentes que posiblemente no tengan especial relevancia en las tareas desarrolladas por el empresario.

Por esto, vamos con lo que nos interesa. “La reforma laboral de 2012 implanta un despido más barato, con menos requisitos y que, como norma general, será procedente”. Esto se debe principalmente a que ya no es necesario tener una determinada cantidad de causas (como era anteriormente) para poder despedir de forma procedente. Además, con la introducción de la reforma es mucho más sencillo y menos costoso “cambiar jornadas, turnos, funciones y salarios”.

Como ya se ha descrito, ahora es más sencillo conseguir que el despido sea procedente, pero además de esto, la indemnización se ha visto reducida a “20 días por año para todos con un tope de doce mensualidades”. Sin embargo, también el despido improcedente supone un menor gasto para el empresario que el que suponía antes de la reforma: “33 días y un tope de 24 mensualidades”

Se han destacado estas modificaciones, ya que se consideran relevantes para el empresario porque supone una reducción de costes en determinadas actividades que pueden provocar variaciones en los resultados de la empresa. Tras la reforma, el empresario tiene muchas facilidades que se pueden aprovechar en su favor, no así el trabajador, que es quien se ha llevado la peor parte.

- Entorno tecnológico: (INE, *ciencia y tecnología de 2013* y *Revista sectorial de la Ingeniería Industrial: “El sector de las artes gráficas”*.)

En los últimos años el sector empresarial ha multiplicado por 20 su esfuerzo económico en actividades de I+D, situándose en torno al 1,98% del PIB, muy por encima de la media española. [...] Los gastos de I+D por comunidad resalta la inversión realizada durante los últimos años donde el País Vasco, ocupando el cuarto lugar y Navarra con una inversión bastante menor ocupando el séptimo puesto.

[...] Los datos demuestran tanto en materia de “gasto e intensidad en innovación de actividad” como en “inversión en innovación por ramas de actividad” en los últimos años ha ido disminuyendo aunque no en una gran medida.

La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, modifican tanto las necesidades de los clientes como las de los fabricantes y distribuidores.

“El cambio tecnológico se ha dado de manera importante, además, en los procesos para transformar las materias primas en productos; en los sistemas de facturación y de cobro; en forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio; y, de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.”

[...] Las nuevas tecnologías han introducido modificaciones en la relación entre las empresas de artes gráficas y sus clientes. En efecto, los nuevos sistemas, especialmente los referidos a los Sistemas Avanzados de Telecomunicación (SAT) y a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), han cambiado las relaciones en el terreno, sobre todo en el pre impresión. Pero estas modificaciones son más de forma que de fondo, es decir, afectan más a los modos que a la esencia. Piénsese, como ejemplo, en la intercomunicación actual a la hora de transmitir originales, pruebas, imágenes, etc. en relación con los métodos convencionales que hace pocos años se utilizaban, así como el JDF (Job Definition Format), que en un futuro próximo conseguirá que todos los empresarios gráficos y sus afines “hablen en un mismo idioma”.

[...] También cabe resaltar la introducción de sistemas “computer to” (film, plate, etc.) que sustituyen fases intermedias de producción, consiguiendo saltar directamente del ordenador a la plancha, por ejemplo, sin necesidad de pasar por los fotolitos.

La incorporación de muchos de estos avances tecnológicos permite que la localización de las empresas no esté supeditada, como antes, a la cercanía de los clientes, si bien se mantiene como un factor primordial para poder atender y adaptarse rápidamente a las necesidades de éste. Por este motivo las empresas del sector gráfico se han concentrado tradicionalmente en las zonas con mayor presencia empresarial o institucional. Las

comunidades de Cataluña y Madrid son las que concentran un mayor número de empresas del sector gráfico, tanto para las artes gráficas como para los manipulados.

- Entorno cultural: *El comportamiento del consumidor actual por Felipe Dávila Rivadeneira.*

Hoy en día, [...] contrario a lo que sucedía hace unos años en donde los consumidores estaban atados a una marca, el mercado es infiel a los productos y servicios de toda la vida; si no se le ofrece al consumidor algo diferente a lo convencional, éste simplemente buscará a alguien que lo haga, y será infiel cuantas veces sea necesario. El consumidor actual es muy diferente al antiguo, el consumidor de hoy en día es mucho más exigente, ya sea por el crecimiento de la competencia, la gran variedad de productos o servicios, o los procesos de fidelización que tiene cada marca.

...De este manera nace la idea de brindar experiencias a los consumidores; experiencias que hagan que se apasionen por los productos, la marca y la empresa, ya que este tipo de experiencias que son memorables para los clientes serán las que hagan hablar positivamente de la empresa y que los consumidores propaguen el mensaje a sus allegados, teniendo así un marketing muy efectivo basado en la recomendación, que una vez logrado esto no se lo debe descuidar. En base a este mercado cambiante que se ha desarrollado hoy en día, es necesario que se ofrezcan productos personalizados para ser la preferencia del consumidor, y poder ofrecer distintos productos para los distintos tipos de mercado, lo que va a generar a su vez clientes satisfechos y convencidos de la importancia que tiene para la empresa.

Además, cabe resaltar que durante el transcurso de la crisis ha cobrado más importancia el “hacerlo tú mismo”, es decir, el consumidor busca diferentes medios o métodos para buscar productos personalizados que mejor se ajusten a sus necesidades sin la necesidad de ir directamente a la tienda y adquirir el producto.

1.2.2. *Análisis de mercado*

- **Mercado de referencia y mercado relevante**

Delimitación del mercado a analizar: El mercado a analizar depende de la necesidad genérica que satisface el producto, los grupos compradores, y las formas o tecnologías concretas de satisfacer una necesidad genérica (productos sustitutivos).

DELIMITACIÓN DEL MERCADO A ANALIZAR

FUNCION BASICA	GRUPOS DE COMPRADORES	TECNOLOGÍAS
✓ Técnicas de marcaje	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Particulares ✓ Empresas (Intermediarios) ✓ Clubes deportivos ✓ Asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serigrafía ✓ Transfer Plastosil ✓ Bordado ✓ Tampografía ✓ Grabación láser ✓ Vinilo de corte ✓ Vinilo digital ✓ Adhesivos ✓ Carpetería y fundas ✓ Termo grabado ✓ Sublimación ✓ Serigrafía y calcomanía vitrificable para cerámica y vidrio

Figura 6. Fuente. Elaboración propia.

MERCADO DE REFERENCIA

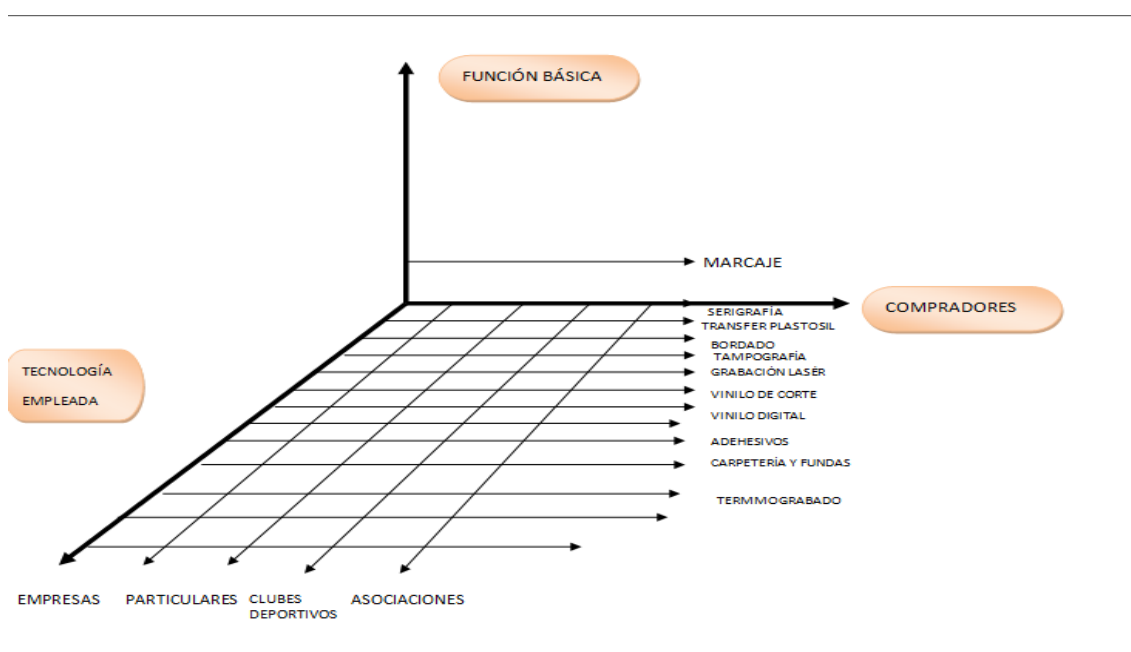


Figura 7: Fuente: Elaboración propia.

MERCADO RELEVANTE

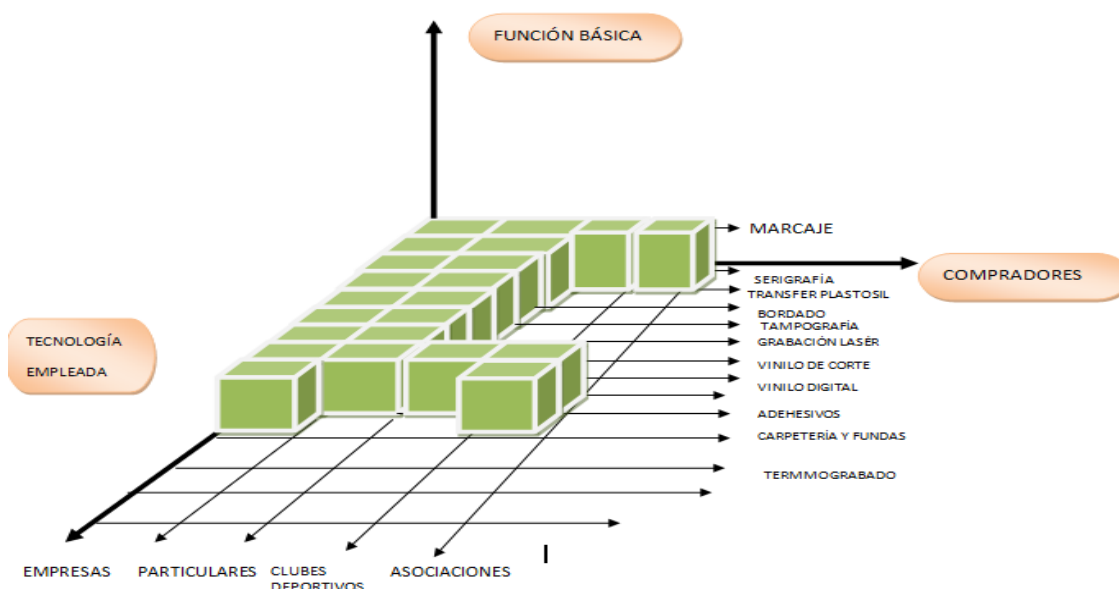


Figura 8: Fuente: Elaboración propia.

Formas serigrafía basa su mercado relevante en una cobertura de diversificación, que consiste en una especialización de empresas (como principales compradores), clientes particulares y clubes deportivos, basando el aspecto tecnológico en las distintas técnicas de marcaje.

▪ Proceso de segmentación del mercado:

Segmentos según comportamiento de compra:

- Segmento 1: Lo forman los clientes profesionales, representando un 90%.
- Segmento 2: Lo forman los individuales, representando un 7%.
- Segmento 3: Lo forman los clubes deportivos, representando un 2%.
- Segmento 4: Lo forman las asociaciones, representado un 1%

Es conveniente que nuestro producto esté dirigido hacia las empresas ya que en nuestro caso está formado por el 90%, dividiéndolos entre las empresas finales y las profesionales. Esto es debido a que buscan un mayor volumen de compra. Además es un segmento que reporta más beneficio y trabajo para la empresa.

Segmentos según las características del consumidor (localización):

- Segmento 1: Navarra, representando un 35%.

- Segmento 2: País Vasco, representando un 55%.
- Segmento 3: Cataluña, representando un 3%.
- Segmento 4: Madrid, representando un 7%.

Resulta adecuado centrarnos principalmente en la zona de Navarra y País Vasco debido a que nuestros principales clientes se encuentran en esta zona y la posibilidad de adquirir posibles clientes potenciales de la zona todavía sin explotar.

AGRUPACIÓN DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

<i>Segmentos según comportamiento de compra</i>	<i>Segmentación según localización</i>	<i>% de Compra de productos</i>
<i>Empresas (cliente profesional)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nacional ✓ Navarra ✓ País Vasco ✓ Cataluña ✓ Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 35%. ✓ 55%. ✓ 3% ✓ 7%.
<i>Individuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Navarra ✓ País Vasco 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 80% del 7% (5,6%) ✓ 20% del 7% (1,4%)
<i>Clubes deportivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Navarra 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El 100% del 2%
<i>Asociaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Navarra 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% del 1%

Figura 9. Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por Formas.

La situación geográfica se establece como factores determinantes a la hora de la elección del cliente. Destacamos que los clientes del País Vasco y Navarra debido a que los factores económicos-políticos y culturales son semejantes y además son los más habituales debido a la cercanía. Además cabe destacar que en Guipúzcoa no existen grandes empresas de serigrafado. Respecto a las comunidades con alto nivel de población y número elevado de empresas (Madrid y Barcelona) son unos posibles clientes potenciales aunque aquí en nivel de empresas es bastante elevado y complicado, es por ello, que no resulta muy atractivo dirigirnos a estos últimos.

▪ **Análisis del comportamiento del consumidor:**

Hoy en día, las empresas están expuestas a una mayor presión competitiva, y los clientes son cada vez más exigentes. La empresa debe tener en cuenta que debido a la crisis el consumidor ha sufrido una evolución, debido a que se ha vuelto más racional, menos impulsivo, más planificador, más sensible al precio y cada vez mejor informado debido a las innovaciones tecnológicas, las empresas deben tener en cuenta estos factores debido a que

los expertos del marketing defienden la idea de que lo difícil no es entrar en un mercado sino entrar en la mente del consumidor. Este apartado se puede ver de manera extensa en el anexo.

1.2.3. Análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA EN EL SECTOR EN NAVARRA

EMPRESAS	FORMAS SERIGRAFÍA	SERIGRAFÍA REDÍN	IRUÑA SERIGRAFÍA
Objetivos de la empresa	Marcaje de todo tipo de materiales y objetos, así como su anterior y posterior manipulación y acondicionamiento para la venta final	Reproducción de textos o imágenes por procedimientos multicopia	Fabricación, venta, comercialización y distribución de todo tipo de artículos personalizados en especial de prendas textiles.
Antigüedad de la Empresa	2003; 11 años	1982; 32 años	1996; 18 años
Forma jurídica	Sociedad limitada laboral	Sociedad anónima	Sociedad laboral
Posición de su oferta	Principalmente en Navarra, País Vasco.	Principalmente en Navarra y Guipúzcoa	Principalmente en Navarra y Madrid, aunque clientela a nivel nacional
Descripción de los productos de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Textil • Serigrafía • Transfer plastisol • Bordado • Tampografía • Láser • Vinilo de corte y digital • Adhesivos • Carpetería y fundas 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoadhesivos • Etiquetas industriales • Señalización • Placas industriales • Artículos promocionales • Acabados especiales • Impresión digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Textil • Promocional • Artículo gourmet • Herramientas de comunicación • Innovación tecnológica • Impresión digital
Precios medios	Productos no estandarizados, imposible de cuantificar debido a la necesidad de muchas variables (color, técnica, tamaño, producto...)	Productos no estandarizados, imposible de cuantificar debido a la necesidad de muchas variables (color, técnica, tamaño, producto...)	Productos no estandarizados, imposible de cuantificar debido a la necesidad de muchas variables (color, técnica, tamaño, producto...)
Distribución comercial	Distribución subcontratado o encargada por el cliente	Distribución solo en pamploña, el resto se encarga el cliente	Distribución subcontratada o se encarga en cliente
Actividades publicitarias y promociones	Página web Catálogos	Página web Catálogos	Página web Catálogos

Figura 10. Fuente: (Elaboración propia). Información obtenida mediante contacto telefónico y página web.

1.3. Diagnóstico de situación (DAFO)

TABLA DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de sistema de gestión del nivel de satisfacción del cliente o recogida de sugerencias ➤ No tiene certificados de calidad internacionales como el ISO 9001:2008. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La crisis y la recesión económica ➤ Subida de los impuestos en España
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avances en tecnología y en maquinaria de máximo nivel. ➤ Vinculaciones con marcas de gran prestigio. ➤ Trabajadores experimentados en el sector: Alcanzando economías de experiencia. ➤ Fidelidad de una clientela de un nivel muy alto ➤ Contratación de la distribución. ➤ Presencia en las principales redes sociales. ➤ Eventos relevantes como San Fermines. ➤ Posibilidad de operar en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambios en el estilo de vida de los consumidores ➤ Crecimiento de Patrocinios deportivos o Actividades deportivas populares ➤ Escasa competencia.

Figura 11. Fuente: Elaboración propia.

2) FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Formas Serigrafía tiene que tener como objetivo incrementar el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes potenciales para sus productos actuales.

La empresa se encuentra en una situación delicada y cabe destacar que debería reaccionar a los cambios producidos por la crisis, aumentando su número de clientes y dirigirse de otro modo.

Por regla general, el público que demanda la mayoría de los trabajos a realizar, son otras empresas o clientes profesionales por lo que merece una atención mayor a este tipo de clientela, debido a que compone su público objetivo principal. La empresa también debe dirigirse a los clientes individuales y obtener de este modo mayor número de clientela.

La empresa está dirigida para un cliente que busque una categoría elevada en el producto, marcado por la diferenciación.

Entre los objetivos de marketing de Formas Serigrafía, destacan:

OBJETIVOS DE MARKETING DE FORMAS SERIGRAFÍA

OBJETIVOS ECONÓMICOS	<p>Valor: aumento de las ventas totales en un 15% respecto el 2012, es decir, aumentar sus ventas en 115.731€. Plazo: 01/06/2014 a 31/12/2014</p>
	<p>Volumen: Captación de nuevos clientes profesionales. En este caso podríamos captar nuevos clientes en territorio nacional, aumentando nuestra cartera en un 5%:</p> <ul style="list-style-type: none"> - País Vasco: Captar nuevos clientes aumentado del 55% al 60% <p>Plazo: 01/06/2014 a 31/12/2014</p>
	<p>Volumen: Captación de nuevos clientes individuales. Aumentar la clientela del 7% al 15%.</p> <p>Plazo: 01/06/2014 a 31/12/2015</p> <p>Volumen: Captación de nuevos clientes de clubes deportivos. Aumentar la clientela del 2% al 4%.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clubes deportivos en Navarra y País Vasco <p>Plazo: 01/06/2014 a 31/12/2014</p>
OBJETIVOS NO ECONÓMICOS	<p>Orientarnos al cliente profesional: mostrar el producto a la adaptación de sus necesidades con una gran calidad de los productos y obtener una satisfacción del cliente, de al menos el 80% mediante una encuesta tras la realización del primer pedido y luego anual. Utilizando el mailing y el contacto telefónico como herramientas de información y acercamiento hacia el cliente.</p> <p>Plazo: 01/06/2014 a 31/12/2015</p>

Figura 12. Fuente: Elaboración propia.

3) ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.1. Estrategia de cartera:

Concreta los productos-mercados en los que la empresa desarrollará sus actividades para alcanzar los objetivos propuestos.

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES, MATRIZ DE ANSOFF

PRODUCTO-MERCADO	PRODUCTO	
	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVO	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Figura 13. Fuente: Matriz de expansión producto/mercado Matriz de Ansoff

➤ Penetración de mercado:

La empresa tratará de incrementar el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. La penetración de mercado no supone la modificación del campo de actividad, ya que la

empresa se mantiene en sus negocios actuales y mercados tradicionales, aunque implica el crecimiento al menos del volumen de ventas.

- **Incrementando la cuota de mercado**

La empresa puede conseguirlo con variables comerciales tales como campañas publicitarias, promociones, reducciones de precio, etc. Estas acciones pueden estar dirigidas a los actuales clientes para captar clientes de otras empresas o nuevos clientes potenciales que actualmente no consumen el producto.

3.2. Estrategia de segmentación:

Debido a las características de la empresa y el mercado relevante, se seleccionan las empresas dentro de sus posibilidades de producto-mercado.

La estrategia de marketing es diferenciada para alcanzar nuestro público objetivo.

Puesto que el 90% de nuestros clientes son empresas, nos dirigiremos a ellos para mantener y/o aumentar su cifra de negocios. En segundo lugar a los clientes individuales y en tercer lugar a los clubes deportivos.

Segmentos según comportamiento de compra:

SEGMENTACIÓN POR COMPORTAMIENTO DE COMPRA

	S1: EMPRESAS (profesionales)	S3: INDIVIDUALES	S3: CLUBES DEPORTIVOS
Q1: SERIGRAFÍA			
Q2:TRANSFER PLASTOSIL			
Q3: BORDADO			
Q4: TAMPOGRAFÍA			
Q5: LASER			
Q6: VINILO DE CORTE			
Q7: VINILO DIGITAL			
Q8: ADHESIVOS			
Q9: MERCHANDASING			

Figura 14: Fuente de elaboración propia

Me dirijo a todo el macrosegmento, con 4 ofertas comerciales diferentes y tres públicos objetivos. Decir que el producto Q1 y Q2 van dirigidos a todos los públicos objetivos, pero el producto Q4 y Q9 sólo va dirigido a las empresas.

Segmentos según las características del consumidor (localización):

SEGMENTACIÓN POR CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR (LOCALIZACIÓN)

	S1: NAVARRA	S2: PAÍS VASCO
Q1: SERIGRAFÍA		
Q2 :TRANSFER PLASTOSIL		
Q3: BORDADO		
Q4: TAMPOGRAFÍA		
Q5: LASER		
Q6: VINILO DE CORTE		
Q7: VINILO DIGITAL		
Q8: ADHESIVOS		
Q9: MERCHANDASING		

Figura 15. Fuente. Elaboración propia

Me dirijo a todo el macrosegmento con 4 ofertas comerciales diferentes y 2 públicos objetivos. Con Q1, Q2, Q4 y Q9, debido a que son las técnicas que más demanda.

3.3. Estrategias de posicionamiento

Es la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores, nos referimos al posicionamiento perceptual, que es el que va a determinar la intensidad de la competencia.

La posición que la empresa quiere reflejar a su público objetivo es una empresa que ofrece un servicio de gran calidad, ajustándose lo máximo posible al presupuesto y cumpliendo los plazos de entrega acordados.

La principal característica diferenciadora es que la empresa tiene proveedores de textil en caso de que la mercancía no sea entregada por el cliente y que cuentan con las nuevas técnicas en el mercado. Además, es una empresa fiel a sus clientes. Lo que más valoran sus clientes es que es una empresa de confianza en su servicio y siempre se asegura de cumplir con los requisitos. Además, la empresa está siempre anticipándose a los deseos de sus clientes y debido a su experiencia saben que va a suceder o que desearan sus clientes, debido a los cambios en mercado.

El mayor punto fuerte es que no hay demasiada competencia y que la experiencia en el sector es muy alta contando con nuevas técnicas y adaptándose a las innovaciones tecnológicas.

3.3. Estrategia funcional.

3.3.1. Decisiones de producto:

En cuanto a las decisiones de producto no modifíco nada, porque es mejor mantener los mismos productos, ya que no hay posibilidades físicas y no interesa por el buen funcionamiento actual.

3.3.2. Decisiones de precios:

La estrategia de precios que utiliza la empresa, se basa principalmente en los costes más margen.

La estrategia que vamos a utilizar para esta decisión de precios, va a ser la misma que se ha llevado a cabo hasta ahora. Se trata de una estrategia de precios no diferenciales, es decir, el mismo precio según las características del producto.

3.3.3. Decisiones de distribución:

Como instrumento de marketing, las decisiones sobre distribución son fundamentalmente decisiones de carácter estratégico que difícilmente se pueden modificar, debido a que es la empresa contratante la que elige su distribución mediante su propia flota de transporte o que Formas Serigrafía se encargue de la distribución, en este caso la subcontrata por lo que el canal de distribución es directo.

La decisión del punto de venta es exclusiva debido a que solo venden el producto en la empresa pero pueden enviarlo a cualquier parte del mundo.

3.3.4. Decisiones de comunicación:

La estrategia de comunicación consiste en informar, persuadir y recordar. Nuestro público objetivo, como he mencionado previamente, son las empresas, particulares y equipos deportivos, estos últimos en una menor medida.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE FORMAS SERIGRAFÍA

SEGMENTOS	OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN	MENSAJE	MEDIOS UTILIZADOS
EMPRESAS	Captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none">Experiencia en el sectorCalidadFiabilidadPresupuesto ajustado	<ul style="list-style-type: none">Página web y redes socialesMailingFuerza de ventas

CLUBES DEPORTIVOS	Captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en el sector ▪ Calidad ▪ Fiabilidad ▪ Presupuesto ajustado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web y redes sociales ▪ Radio ▪ Relaciones públicas ▪ Mailing
INDIVIDUALES	Captar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad ▪ Personalización del producto ▪ Presupuesto ajustado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet ▪ Página web ▪ Relaciones públicas ▪ Radio

Figura 16. Fuente: Elaboración propia

4) DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

4.1. Concreción de acciones tácticas

ACCIONES TÁCTICAS DE FORMAS SERIGRAFÍA

OBJETIVO	PÚBLICO OBJETIVO	PRODUCTO	ESTRATEGIA FUNCIONAL/ACCIONES
Aumento de las ventas totales en un 15% respecto el 2012. A lo largo del 2014.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas profesionales ▪ Clientes deportivos ▪ Clientes individuales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serigrafía ▪ Transfer Plastosil ▪ Tampografía ▪ Merchandising ▪ Bordado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web y redes sociales ▪ Mailing ▪ Páginas amarillas ▪ Radio ▪ Fuerza de ventas ▪ Relaciones Públicas
Aumentando nuestra cartera en un 5% en el País Vasco, aumentando del 55% al 60% a lo largo del 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serigrafía ▪ Transfer Plastosil ▪ Tampografía ▪ Merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web (posibilidad de cambiar al Euskera) y redes sociales. ▪ Publicidad: Radio los 40 principales, Guipúzcoa-San Sebastián. ▪ Fuerza de ventas: mediante marketing directo, Mailing, contacto telefónico y creación de base de datos.
Aumentar la clientela del 7% al 15%. A lo largo del 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente individual en Navarra y País Vasco 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serigrafía ▪ Transfer Plastosil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Públicas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Navarra: lanzar relaciones públicas a la calle y entregar folletos informativos. En San Fermín entregar gorros y pañuelos promocionales con el logotipo de la empresa y la página web. ➤ País Vasco: lanzar relaciones públicas a la calle y entregar folletos informativos. Logotipo, teléfono de contacto y página web.
Aumentar la clientela del 2% al 4%. A largo de 2014	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clubes deportivos en Navarra y País Vasco 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serigrafía ▪ Transfer Plastosil ▪ Bordado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de una base de datos para captar clientes potenciales ▪ Fuerza de ventas: mediante marketing directo, Mailing, contacto telefónico.

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de relaciones públicas: se encargue de ponerse en contacto con posibles clientes. ➤ País Vasco: Durante los eventos deportivos acudir las relaciones públicas para intentar captar nuevos clientes. Evento de Pro Junior Donostia / San Sebastián
Satisfacción del cliente, de al menos el 80%. Hasta 31/12/2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes profesionales ▪ Clubes deportivos 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de una base de datos, encuesta tras la realización del primer pedido y luego anual. Mailing y marketing directo por medio del contacto telefónico.

Figura 17. Fuente: Elaboración propia.

4.2. Elección de responsables de cada acción:

Página web y redes sociales: para intentar dirigirnos a las empresas del País vasco sería conveniente modificar la página web diferenciando sus ofertas para los clientes y poner la opción de que este en Euskera:

ACCIÓN 1: Página web y redes sociales

TAREA	RESPONSABLE	CONOCIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA FIN
1) Modificar página web	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.producción: José Petxegoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticos de creación y modificación de páginas web 	02/06/2014	18/06/2014
2) Poner la opción de el texto en Euskera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administradora: Mari Pui ▪ D. producción: José Petxegoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Euskera • Informática 	02/06/2014	18/06/2014

Figura 17. Fuente: Elaboración propia

Publicidad radio: El anuncio estaría dirigido para todo nuestro público objetivo. La grabación del anuncio de la radio se buscaría a un conocido con un buen tono de voz con una duración de 20 segundos. El mensaje sería el siguiente:

“¿Buscas algo diferente? ¿Quieres algo único? ¿Cuántas veces no has encontrado lo que andabas buscando? ¿Quieres personalizar tu ropa o productos? No lo pienses más, ya seas un particular, empresa o club deportivo, ponte en contacto con nosotros Formas Serigrafía. La empresa que te proporciona un servicio de calidad, ajustándonos al presupuesto con el mínimo plazo posible.”

“No lo dudes más, dale FORMAS a tu imaginación.”

Polígono Industrial de Noáin Esquíroz, Navarra.

ACCIÓN 2: Publicidad en la radio

TAREA	RESPONSABLE	CONOCIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA FIN
1) Diseño del mensaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D. comercial: Javier Lacomba 	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciales 	26/05/2014	27/06/2014

2) Grabación del anuncio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D. comercial: Javier Lacomba ▪ Conocido familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciales y audiovisuales 	28/06/2014	28/06/2014
3) Publicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los 40 principales 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad 	01/06/2014	31/12/2014

Figura 18. Fuente: Elaboración propia.

Publicidad páginas amarillas: el anuncio tendrá que ser de unos 40x30 cm. Deberá aparecer el logotipo de la empresa en la parte superior. En el medio, el siguiente mensaje: “Servicio especializado para empresas, clubes deportivos e individuales.” Dale FORMAS a tu imaginación.”

En la parte inferior deberá aparecer el número de teléfono, página web y la dirección de la empresa.

ACCIÓN 3: Publicidad páginas amarillas

TAREA	RESPONSABLE	CONOCIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA FIN
1) Modificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D. comercial: Javier Lacomba 	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciales 	29/06/2014	29/06/2014
2) Publicación on-line	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Páginas amarillas 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad 	29/06//2014	29/06/2014
3) Publicación páginas amarillas en papel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Páginas amarillas 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad 	01/12/2014	31/12/2015

Figura 19. Fuente: Elaboración propia.

Fuerza de ventas y satisfacción del cliente: mediante marketing directo, Mailing, contante telefónico y creación de base de datos.

- La empresa deberá crear una base de datos de los clientes potenciales con los que cuenta y con los clientes potenciales nuevos. En esta base se recogerá el nombre de la empresa, contacto de teléfono y correo electrónico.
- Una vez obtenida la base de datos se enviará un email anual.
 - o En el caso de ser el primer pedido se le enviaría un correo con el agradecimiento y la encuesta de satisfacción con la que cuenta la empresa. La plantilla empleada para medir la satisfacción podría asemejarse al tipo de plantilla que aparece en: <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=313&MSJ=NO#Inicio7>
 - o El email anual tendría el siguiente mensaje:

“Formas le desea felices fiestas y gracias por contar con nuestro productos y servicios. No te olvides nunca de darle FORMAS a tu imaginación.”

- Contacto telefónico: Mediante la creación de la base de datos en caso de ser clientes potenciales se pondrá en contacto con estos clientes, en el caso de no realizar una compra en los siguientes 4 meses desde el último pedido.

ACCIÓN 4: FUERZA DE VENTAS Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

TAREA	RESPONSABLE	CONOCIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA FIN
1) Mailing	▪ D. comercial: Javier Lacomba	• Comerciales	01/06/2014	31/12/2014
2) Contacto telefónico	▪ Administración: María Ciria ▪ D.comercial: Javier Lacomba	• Comerciales	01/06/2014	31/12/2014
3) Creación de base de datos	▪ D.producción: José Petxegoin ▪ Administración: María Ciria ▪ D.comercial: Javier Lacomba	• Administrativos y comerciales	01/06/2014	31/12/2014

Figura 20. Fuente: Elaboración propia.

Relaciones públicas: contratar a 4 comerciales, dos en Navarra y 2 en San Sebastián, estos últimos se contratarán vía Skype. Los anuncios de contratación se pondrán en páginas web como Infojob.com. El anuncio será el siguiente:

“Se buscan relaciones públicas para captar clientes de todo tipo. Sin necesidad de formación especializada”

ACCIÓN 5: RELACIONES PÚBLICAS

TAREA	RESPONSABLE	CONOCIMIENTO	INICIO	FECHA FIN
1) Contratación	▪ D. Gerente: Javier Lacomba	• Negocio	02/06/2014	02/06/2015
2) Creación de los folletos	▪ D.producción: José Petxegoin	• Comerciales	02/06/2014	02/06/2014
3) Reparto de folletos	▪ Los nuevos comerciales	• Relaciones comerciales	01/07/2014	31/07/2014
4) Búsqueda de nuevos clientes	▪ Los nuevos comerciales	• R. comerciales	09/06/2014	06/06/2015
5) Evento de Pro Junior Donostia / San Sebastián	▪ Los nuevos comerciales	• R. comerciales	01/07/2014	31/07/2014
6) Diseño de Gorros y pañuelos en San Fermes	▪ D.producción: José Petxegoin ▪ D. Gerente: Javier Lacomba	• Negocio	16/06/2014	20/07/2014
7) Entrega de Gorros y pañuelos de S. Fermes	▪ Los nuevos comerciales	• R. comerciales	07/07/2014	08/07/2014

Figura 21. Fuente: Elaboración propia.

Clubes deportivos: se crearía una base de datos con los clientes potenciales con los que podría dirigir en Navarra y País Vasco. Esta acción la realizaran las relaciones públicas.

ACCIÓN 6: DIRIGIRSE A LOS CLUBES DEPORTIVOS

TAREA	RESPONSABLE	CONOCIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA FIN
1) Creación de la base de datos	▪ D.producción: José Petxegoin	• Negocio	01/07/2014	31/12/2014
2) Ponerse en contacto con los clientes	▪ Los nuevos comerciales	• Comerciales	15/07/2014	31/12/201

Figura 22. Fuente: Elaboración propia

CALENDARIO CONJUNTO DE ACCIONES

Descripción	Inicio	Fin	2014												2015											
			V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII				
<i>Página web y redes sociales</i>	02/06/2014	18/06/2014		→																						
<i>Publicidad radio</i>	26/05/2014	31/12/2014	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→														
<i>Publicidad páginas amarillas</i>	29/06/2014	01/12/2015		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→				
<i>Fuerza de ventas y satisfacción del cliente</i>	01/06/2014	31/12/2014		→	→	→	→	→	→	→	→	→														
<i>Relaciones públicas:</i>	02/06/2014	31/12/2015		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→				
<i>Clubes deportivos</i>	01/07/2014	31/12/2015		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→				

Figura 23. Fuente: Elaboración propia.

➤ Valoración monetaria:

Los medios que se precisan para la puesta en marcha de cada una de las acciones contempladas en el plan de marketing

- *Página web y redes sociales:* 0 €
- *Publicidad radio:* Cuña de Radio-40 principales- Guipúzcoa- San Sebastián de Lunes a Viernes de 14:00 h a 20:00 h a 42,23 la cuña, 2 cuñas al día durante 25 semanas (6 meses)..... 2171,82 €
- *Publicidad páginas amarillas*..... 0€
- *Fuerza de ventas*..... 0€
- *Satisfacción del cliente*..... 0€
- *Relaciones públicas*..... 6943,2€
 - El tipo de comercial que se contratara tendrá una retribución variable por objetivos de volumen de ventas:

- Lotes de 100 prendas un 5% de la venta total
 - Lotes de 500 prendas un 7,5% de la venta total
 - Lotes a partir de 1000 prendas un 10% de la venta total
- ✓ Suponiendo que realicen nuestros comerciales el 60% de nuestras ventas que tenemos por objetivo, es decir, 5786 prendas a una media de 12€ la prenda durante los primeros 6 meses, sería 1735,8€ cada empleado a los 6 meses o una media de 289,3€ al mes.

5) PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING:

➤ **Ingresos:**

- Aumento de las ventas en un 15% de las ventas de 2012.....**115.731€**
- Ventas del esperadas como el año 2012..... **771.547€**

➤ **Gastos:**

- GASTOS FIJOS (cifras de 2012).....**766.885€**
 - Personal..... (422.848€)
 - Provisiones.....(131.266€)
 - Amortización inmovilizado..... (117.267 €)
 - Otros gastos de explotación.....(95.504€)
- Página web y redes sociales: 0 €
- Publicidad radio:(2171,82 €)
- Satisfacción del cliente.....0 €
- Publicidad páginas amarillas.....0€
- Fuerza de ventas..... 0€
- Relaciones públicas..... (6943,2 €)
- Patrocinio eventos deportivos.....0 €

➤ **BENEFICIO TOTAL**.....**111.277,98€**

6) EJECUCIÓN

En vista al beneficio esperado tras las acciones de plan de marketing, la empresa consideraría llevar a cabo todas y cada una de las acciones en los plazos marcados aunque supondría tener que aumentar en alguna semana las horas de trabajo, ya que los propios empleados aportan capital y trabajo.

7) CONTROL

La medición de los objetivos lo llevaría a cabo el departamento comercial trabajando de manera conjunta con el departamento de producción y administración con una creación de

una base de datos y la introducción en el programa informático que tienen realizado a su medida para trabajar y que introducirían los objetivos con los plazos marcados.

El caso que se consigan, la empresa realizará una reunión mensual con estos tres departamentos para observar las acciones y su evolución.

En el caso de que alguno de sus objetivos no se alcancen la empresa cuenta con el programa informático para observar las desviaciones, como puede ser el caso de los comerciales la empresa, entonces deben juntarse y observar si los objetivos y las cifras son positivas, si es así seguirán con los objetivos sino lo modificaran, se eliminaran o pueden solicitar una investigación de mercados.

Tras cerrar ejercicio del año 2014 en caso de que se cumplan todos los objetivos y presupuestos aumentará sus beneficios.

8) CONCLUSIONES

Gracias a la realización de este trabajo he podido desarrollar los conocimientos de marketing adquiridos a lo largo de los estudios universitarios.

El plan de marketing ha girado en torno a Formas Serigrafía debido a la cercanía mostrada durante los últimos años para mí. Resulta una empresa interesante debido a la forma jurídica en la que los propios trabajadores aportan capital y trabajo, y es un sector que no tiene una gran representación.

Formas Serigrafía S.L.L es una empresa que tras su constitución en el 2003 experimentó una buena penetración en el mercado y un gran aumento en su cifra de negocio. En los siguientes años con el desarrollo de la crisis económica empezó a experimentar pérdidas y no conseguir todos los objetivos que se ha ido marcando año a año, como consecuencia es una empresa que se encuentra un poco desorientada donde debe mejorar muchos aspectos de gestión y de marketing para que retome el rumbo y cumpla con los beneficios deseados.

Con los objetivos marcados, el empleo de las distintas acciones comerciales y las estrategias funcionales propuestas se quiere intentar ayudar a la empresa para que mejore su situación actual.

9) REFERENCIAS:

- ❖ *Boletín Económico del Banco de España 2013*; pág. 40 e INE: *Anuario Estadístico de España 2013-Contabilidad* pág. 16. Recuperado de: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/13/Oct/Fich/be1310.pdf> y http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario13/anu13_10conta.pdf
- ❖ Cámaras de comercio vascas. (2012). *Boletín de coyuntura y estadística del País Vasco*. Publicación de diciembre de 2012, N° 130. Bilbao: Cámaras de comercio vascas.
- ❖ Consulta de las plantillas para medir la satisfacción del cliente: <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=313&MSJ=NO#Inicio>
- ❖ Consulta de presupuesto de la Cuña de radio en los 40 principales de Guipúzcoa. Recuperado en: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/index.php?manufacturers_id=107&osCsid=02064a9a1cea5b3ed1b85132184ea0ff
- ❖ Felipe Dávila Rivadeneira: *El comportamiento del consumidor actual* Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/88/19258/comportamiento-consumidor-actual.html>
- ❖ Formas Serigrafía: <http://serigrafiaformas.com/>
- ❖ Instituto Nacional de Estadística: *Anuario Estadístico de España 2013, ciencia y tecnología de 2013*. Recuperado en http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario13/anu13_15tecno.pdf y *Revista sectorial de la Ingeniería Industrial: "El sector de las artes gráficas"*. Recuperado en: http://revista.aiim.es/Articulos/24_El%20Sector%20de%20las.aspx
- ❖ Instituto Nacional de Estadística: *Anuario Estadístico de España 2013, Ciencia y tecnología*. Recuperado en http://revista.aiim.es/Articulos/24_El%20Sector%20de%20las.aspx
- ❖ Instituto Nacional de Estadística: *Anuario Estadístico de España 2013, Demografía, Educación, Nivel, calidad y condiciones de vida*. Recuperado en: http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario13/anu13_07condi.pdf
- ❖ López Manjón, P. (2012, 2 de marzo). Las novedades de la reforma laboral 2012 aprobada por el Gobierno de Rajoy. *Radio televisión española*. Obtenido el 3 de abril de 2013. Recuperado de <http://www.rtve.es/noticias/20120302/claves-reforma-laboral-despido-mas-barato-nuevas-bonificaciones/502961.shtml>.
- ❖ Plan general de Contabilidad y de PYMES 2008. Madrid: Pirámide.
- ❖ SABI: https://extranet.unavarra.es/version-201459/.DanaInfo=sabi.bvdinfo.com,SSL+Search,QuickSearch.serv?CID=1&context=3HKD_A5FBC72MIV5

- ❖ Sánchez Herrera, Joaquín (2007). Plan de marketing: análisis, decisiones y control. Ed. Pirámide.

- ❖ *Tiempo de crisis, tiempo de oportunidades. La Sociedad Laboral del siglo XXI*. Recuperado el 25 de Febrero de 2014. Recuperado de: http://www.aemta.es/wp-content/uploads/2014/01/Tiempo_de_crisis_tiempo_de_oportunidades.pdf

ANEXO

▪ Resultados de la empresa (fuente: SABI)

Mediante la herramienta de datos SABI (últimos años disponibles) se puede observar cual ha sido la evolución de Formas durante el ejercicio 2012 - 2011.

BALANCES DE SITUACIÓN	31/12/2012	31/12/2011
	12 meses	12 meses
Inmovilizado inmaterial	634	199
Inmovilizado material	982.330	1.089.961
Otros activos fijos	275.706	282.295
Activo circulante	368.221	391.304
Existencias	24.257	47.573
Deudores	80.570	118.927
Otros activos líquidos	263.394	224.805
Tesorería	183.394	164.805
Total activo	1.626.892	1.763.760
Fondos propios	552.640	556.980
Capital suscrito	142.800	142.800
Otros fondos propios	409.840	414.180
Pasivo fijo	906.699	1.016.669
Acreedores a L. P.	893.486	998.865
Otros pasivos fijos	13.213	17.804
Provisiones	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	167.553	190.111
Deudas financieras	95.088	88.073
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	72.465	102.038
Fondo de maniobra	104.827	166.500
Número empleados	13	16

P Y G	31/12/2012	31/12/2011
	12 meses	12 meses
Ingresos de explotación	778247	902906
Importe neto de Cifra de Ventas	771.547	896222
Consumo de m.p	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	36.306	-2678
Ingresos financieros	1.923	901
Gastos financieros	22.217	67464
Resultado financiero	-20.294	-66563
Result. ordinarios antes Impuestos	16012	-69240
Impuestos sobre sociedades	-101	-7838
Resultado Actividades Ordinarias	16.114	-61402
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	16.114	-61402
Materiales	131.266	157410
Gastos de personal	422.848	538469
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	117267	125320
G. financieros y asimilados	22.217	27425
Cash flow	133381	63918
Valor agregado	578.345	621974
EBIT	36306	-2678
EBITDA	153.573	122642

	31/12/2012	31/12/2011
A) Resultado de explotación	36.306	-2.678
13. Ingresos financieros	1.923	901
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.
b) Otros ingresos financieros	1.923	901
14. Gastos financieros	-22.217	-27.425
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.	-36
16. Diferencias de cambio	n.d.	n.d.
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d.	-40.003
B) Resultado financiero	-20.294	-66.562
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	16.012	-69.240
18. Impuestos sobre beneficios	101	7.838
D) Resultado del ejercicio (C + 18)	16.114	-61.402

RATIOS CAPITAL CORRIENTE 2012 (FUENTE: SABI; CALCULOS DE ELABORACIÓN PROPIOS)

En base al último dato obtenido mediante la herramienta de datos SABI

ROTACION DE LAS CUENTAS A PAGAR

$$\frac{365 * SPCP}{Compras + IVA}$$

$$Compras + Ei - Ef = 24257 + 735241 - 47573 = 711.925$$

El coste de las ventas surge al restar el importe neto de la cifra de ventas con el resultado de la explotación. De todas formas, no existen datos de acreedores comerciales para estos años. Esto nos lleva a la conclusión de que la empresa no tiene deudores comerciales ya que dispone de una política de cobro al contado, la única forma de financiación que otorgan es girar letras a 30 días.

CRÉDITOS POR VENTAS

Periodo de cobro/días de ventas

$$\frac{365 * ((80570 + 118927) / 2)}{Compras + IVA} = 47,11$$

771547

$$\frac{36408202,5}{771547} = 47,2$$

DÍAS DE CONVERSION BS. CAMBIO DE CRÉDITO

$$\frac{365*((24257+47573)/2)}{735241} = 7,2$$

$$\frac{13108975}{735241} = 17,8$$

CICLO DE CONVERSIÓN DE CAJA

$$CCC = CCc + Cci - CCp$$

$$47,2 + 17,8 - 0 = 65$$

ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO (DATOS: SABI; CÁLCULOS DE ELABORACIÓN PROPIA)

		2012		2011	
Solvencia	Activo Corriente	368221	= 2,2	391304	= 2,06
	Pasivo corriente	167553		190111	
Garantía	Activo Total	1626892	= 1,5	1763760	= 1,46
	Exigible total	1074252		1206780	
Endeudamiento	Exigible Total	1074252	= 1,9	1206780	= 2,17
	Patrimonio neto	552640		556980	
Autonomía Financiera	Patrimonio Neto	552640	= 0,5	556980	= 0,4615
	Exigible Total	1074252		1206780	

▪ Análisis del comportamiento del consumidor:

Etapa pre-compra:

- ✓ Reconocimiento de una necesidad: tales como la necesidad de personalizar su ropa, obtener merchandising para su empresa u obtener cualquier producto que no esté estandarizado o necesite de una especificación que no encuentre en el mercado. Motivado por estímulos personales o no personales.

- ✓ **Búsqueda de información:** el cliente se informa bien sea por medios externos: que pueden ser medios controlados por la empresa como la página web, redes sociales, los folletos, o medios no controlados por la empresa como medios de comunicación social, o el boca a boca donde la recomendaciones de otros clientes suponen un factor muy bueno. El otro método de obtención de información puede ser externa principalmente por experiencias pasadas o identificación de las alternativas.
- ✓ **Evaluación de alternativas:** Una vez seleccionada nuestra empresa para satisfacer sus necesidades, el cliente contrasta diferentes alternativas, eligiendo la que mejor se adecúe en cada caso.
- ✓ **Elección:** En esta fase, el cliente ya ha seleccionado nuestros servicios definitivamente.

Etapa de compra:

- ✓ **Elección del establecimientos:** la empresa debe tener en cuenta que criterios son los que utilizan sus clientes para satisfacerlos como aspectos que mejoren la utilidad de sus productos (surtido/variedad, calidad de los productos, marcas ofrecidas, información de los productos) o aspectos que facilitan la compra (localización, horarios). Además de los aspectos que facilitan la marca de la empresa como las promociones, precios, descuentos...
- ✓ Este proceso se puede llevar a cabo de diferentes maneras, una vez tenido en cuenta todos los factores de decisión, el cliente puede realizar el pago mediante transferencia bancaria, pago al contado o aprovecharse de descuentos por pronto pago ó descuentos comerciales, rappels...

Etapa post-compra:

- ✓ Esta fase final, es muy importante para la empresa, ya los clientes satisfechos suelen probablemente repitan compras y lleguen a convertirse en clientes regulares, pueden comprar más productos, que gasten más en la empresa o que sean unos mensajeros valiosos, este último factor es muy importante ya que gran parte de los clientes nuevos que acuden a la empresa se produce debido a la comunicación boca a boca.