



# **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2015/2016**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Marketing

## **PLAN DE MARKETING DE BiWO**

## **BiWO'S MARKETING PLAN**

LUCÍA MOURE MARTÍN

DIRIGIDO POR:

ANDREA PÉREZ RUIZ

27 de Junio de 2016

## **PRESENTACIÓN**

Este trabajo va a consistir en la elaboración de un Plan de Marketing para la empresa Encinares Once S.L., que comercializa mobiliario de oficina en Cantabria bajo el nombre comercial de BiWO. Llevaré a cabo un análisis del sector y de los aspectos internos de la empresa, que acompañado de los objetivos establecidos, me permitirán definir las estrategias comerciales a seguir, así como el programa de marketing para un año (Julio 2016 – Junio 2017).

Encinares Once S.L. es una empresa familiar que fundaron mis padres en 2003. Empezaron como franquiciados de Ofiprecios, S.A. y tras el inicio de la crisis y cierre de la casa matriz, redefinieron su línea de negocio, permaneciendo en el mismo sector, y desde entonces operan como BiWO. Al tratarse de una micro PYME y ser ellos los únicos trabajadores, no le pueden dedicar mucho tiempo al marketing y la comunicación. Considero esto como la motivación principal para plantear este trabajo, buscar una manera de mejorar la situación, posición y comunicación de esta pequeña empresa familiar, en la actual coyuntura económica.

Para desarrollar este trabajo, haré uso de los distintos conocimientos y competencias aprendidas durante toda la carrera, como los adquiridos en Comunicación y Dirección Comercial para establecer la base y estructura del trabajo; el análisis del comportamiento de clientes gracias a Consumer Behaviour pudiendo identificar el público objetivo de la empresa; y con asignaturas como Distribución Comercial, Marketing Internacional y Dirección Estratégica, estudiar las posibles estrategias de expansión de marca que podría realizar BiWO con el fin de ampliar su ámbito de actuación. Además de poder valerme de la experiencia adquirida en los últimos 6 meses, realizando prácticas como Asistente de Marketing en la empresa Wolder, donde he adquirido los conocimientos y destrezas necesarias a la hora de llevar a la práctica su propio plan de marketing.

## **SUMMARY**

This work will be a Marketing Plan for the company Encinares Once S.L., which sells office furniture in Cantabria under the trade name BiWO. I will carry out an analysis of the sector and internal aspects of it. With the objectives set, I can define and design business strategies to follow and a communication program for one year (July 2016 - June 2017).

Encinares Once S.L. is a family business founded in 2003. My parents started out as Ofiprecios franchisees, and after the start of the crisis and closure of the main company, they redefined its business line. Staying in the same sector, and since then operate as BiWO. Being a micro SMEs and be they the only workers, they can not dedicate much time to marketing and communication. Considering this as the main reason for raising this work, look for a way to improve the situation, position and communication of this small family business in the current economic climate.

To develop this work, I will use the different knowledge and skills learned throughout the career. Such as those acquired in Communication and Business Management to establish the basis and structure of the work. Analysis of customer behavior by Consumer Behaviour let me identify the target audience of the company. And subjects as Strategic Management, International Marketing and Commercial Distribution, to study possible expansion strategies that could make BiWO in order to expand its scope. In addition to avail myself of the experience gained in the last 6 months, working like Marketing Assistant in the company Wolder, where I acquired the knowledge and skills necessary to implement their own Marketing Plan.

<b>1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>6</b>
2.1. Delimitación del Mercado de Referencia.....	6
2.2. Análisis del Macroentorno.....	7
2.2.1. Entorno Económico .....	7
2.2.2. Entorno Tecnológico.....	9
2.2.3. Entorno Político-Legal .....	10
2.2.4. Entorno Socio-Cultural.....	11
2.2.5. Entorno Demográfico.....	11
2.2.6. Conclusiones.....	13
2.3. Análisis del Microentorno.....	14
2.3.1. Análisis de los clientes.....	14
2.3.2. Análisis de la competencia.....	14
<b>3. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>16</b>
<b>4. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>18</b>
<b>5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING .....</b>	<b>19</b>
5.1. Objetivos .....	19
5.2. Definición de Estrategias de Marketing .....	20
5.3. Segmentación y Posicionamiento .....	20
<b>6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING MIX) .....</b>	<b>21</b>
6.1. Plan de Producto .....	22
6.1.1. Productos .....	22
6.1.2. Servicios .....	25
6.1.3. Marca .....	26
6.2. Plan de Precios .....	28
6.3. Plan de Distribución .....	28
6.4. Plan de Comunicación .....	29
6.5. Campañas .....	30
6.5.1. Campaña Emprendedores .....	31
6.5.2. Campaña Educación .....	32
6.5.3. Campaña Navidad .....	34
6.5.4. Campaña Verano .....	37
6.5.5. Campaña Expansión .....	39
6.5.6. Campaña Fidelización .....	42
<b>7. EJECUCIÓN Y CONTROL .....</b>	<b>43</b>
<b>8. PRESUPUESTO .....</b>	<b>44</b>
<b>9. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>46</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Gráfico 2.1. Modelo de Abell .....	6
Gráfico 2.2. Ocupados en Cantabria 2004-2014 .....	7
Gráfico 2.3. Evolución del comercio mundial (variación anual en %) .....	8
Gráfico 2.4. Exportaciones de muebles (variación anual en %) .....	8
Gráfico 2.5. Facturación del sector del mueble en Cantabria .....	9
Cuadro 2.6. Porcentaje sobre el total de empresas que usan medios sociales .....	10
Gráfico 2.7. Flujo de nuevo crédito enero-octubre 2015. Variación interanual respecto a enero-octubre 2014 .....	10
Gráfico 2.8. Días en que se realizan la mayor parte de las compras .....	11
Tabla 2.9. Evolución nº de empresas en Cantabria .....	12
Gráfico 2.10. Núcleos de habitantes .....	12
Tabla 2.11. Nº de habitantes por núcleo .....	13
Tabla 2.12. Nº de habitantes entorno al Arco de la Bahía .....	13
Cuadro 2.13. Tiendas especializadas (Cantabria 2016) .....	15
Cuadro 2.14. Grandes cadenas .....	16
Gráfico 3.1. Facturación BiWO (2006-2015) .....	18
Cuadro 4.1. Análisis DAFO .....	18
Cuadro 5.1. Segmentación interna .....	20
Cuadro 6.1. Estrategias continuas .....	21
Cuadro 6.2. Directorio de productos .....	22
Gráfico 6.3. Representación de las ventas .....	24
Cuadro 6.4. Matriz BGC .....	24
Gráfico 6.5. Ventas mensuales (Productos vaca lechera) .....	25
Cuadro 6.6. Promociones de productos por mes .....	27
Imagen 6.7. Renders del programa pCon.Planner .....	27
Tabla 6.8. Tarifas Servicio de Entrega .....	29
Cuadro 6.9. Guía para publicar en RRSS .....	30
Cuadro 6.10. Campañas .....	31
Cuadro 6.11. Comunicación Campaña EMPRENDEDORES .....	32
Cuadro 6.12. Comunicación Microcampaña ¿ESTUDIAS O TRABAJAS? .....	33
Cuadro 6.13. Comunicación Microcampaña CONCURSOS .....	33
Cuadro 6.14. Comunicación Microcampaña FIN DE CURSO .....	34

Cuadro 6.15. Comunicación Microcampaña ARCHIVO .....	35
Cuadro 6.16. Comunicación Microcampaña SILLERÍA .....	35
Cuadro 6.17. Comunicación Microcampaña FUERA STOCK .....	36
Cuadro 6.18. Comunicación Microcampaña SE HIZO LA LUZ .....	37
Cuadro 6.19. Comunicación Microcampaña PROTECCIÓN SOLAR .....	37
Cuadro 6.20. Comunicación Microcampaña DESPACHOS .....	38
Cuadro 6.21. Comunicación Microcampaña FUERA STOCK .....	39
Cuadro 6.22. Comunicación Microcampaña PROVEEDORES .....	39
Cuadro 6.23. Comunicación Microcampaña COMERCIALES .....	40
Cuadro 6.24. Comunicación Microcampaña TIENDA ONLINE .....	41
Cuadro 6.25. Comunicación Microcampaña FRANQUICIAS .....	42
Cuadro 6.26. Comunicación Microcampaña FIDELIZACIÓN .....	43
Cuadro 7.1. Calendario de acciones y estrategias .....	43
Cuadro 8.1 Presupuesto anual .....	45

## 1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de BiWO es proveer de mobiliario de oficina de alta calidad con una imagen diferenciadora de producto y un diseño innovador que logre la satisfacción de sus clientes, tanto empresas como particulares.

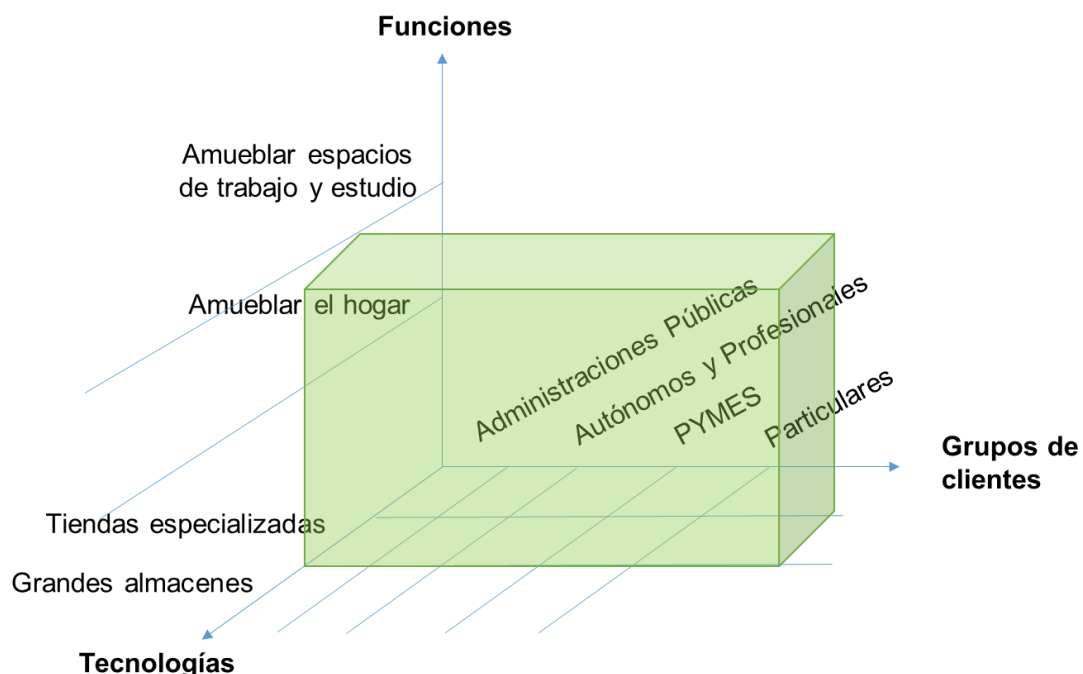
Mirando en el largo plazo, la visión de BiWO se encuentra en llegar a ser el mayor distribuidor de mobiliario de oficina en el norte de España

## 2. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

BiWO opera en el sector del mueble, vendiendo mobiliario de oficina a empresas, y tangencialmente a particulares. A través del modelo de Abell, observamos que la empresa realiza una diferenciación entre segmentos, tratando de manera diferente a los clientes en función de su demanda, y lleva a cabo una estrategia de enfoque, centrándose en una función y tecnología, como es la de amueblar espacios de trabajo, a través del mobiliario de oficina suministrado por una tienda especializada.

Gráfico 2.1. Modelo de Abell



Fuente: Elaboración Propia

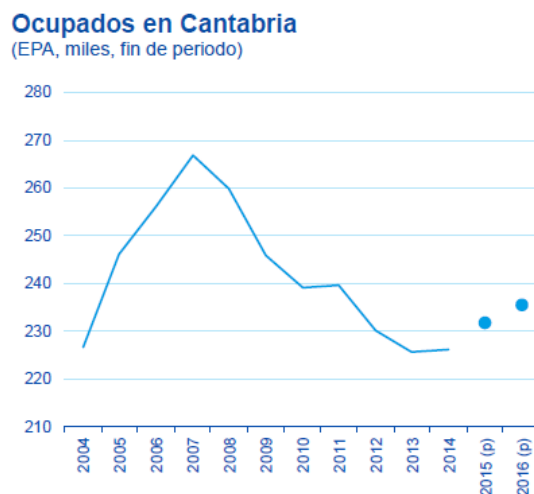
## 2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno permitirá identificar las posibles amenazas y oportunidades que tendré en cuenta en el desarrollo del plan de marketing.

### 2.2.1. Entorno económico

Cuando estalló la crisis en 2007, la venta de pisos cayó un 30%, así como la de automoción, alimentación y toda la actividad económica. Lo que al principio se denominó como desaceleración económica, resultó ser la mayor crisis de la historia. Los EREs, despidos y cierre de empresas provocaron una disminución la demanda de mobiliario de oficina. Tras la crisis, la actividad se paró quedando mobiliario inutilizado por los muchos cierres de empresas y despidos, siendo utilizado por las empresas que siguieron en pie, no precisando de renovación, (2015, Situación Cantabria 2015. BBVA Research).

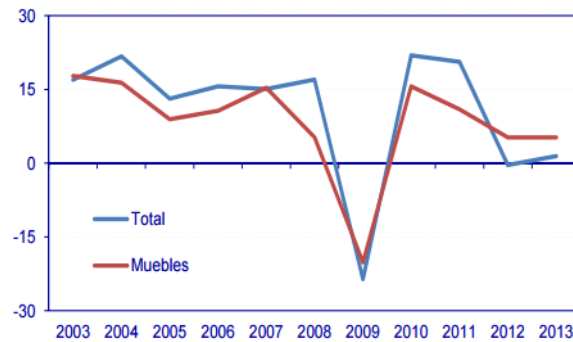
Gráfico 2.2. Ocupados en Cantabria 2004-2014



Fuente: BBVA Research a partir de INE (2014)

El comportamiento de precios a la baja, la competencia desleal o las ventas salvajes, obligaron a aquellos que querían seguir en el mercado, a hacer ventas con escaso o duro margen.

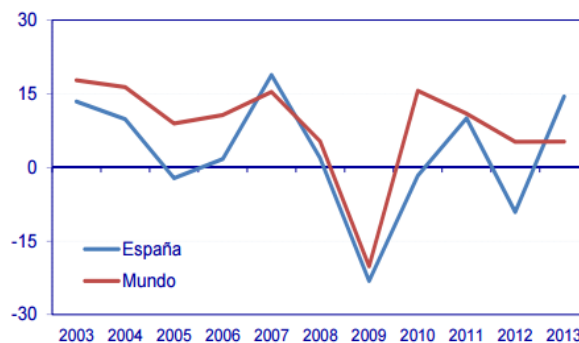
Gráfico 2.3. Evolución del comercio mundial (variación anual en %)



Fuente: CHELEM España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015).  
PRESENTACIONES SECTORIALES SECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES

La evolución del sector del mueble ha sido muy similar a la del comercio mundial total, con la diferencia de que se ha mostrado menos dinámica en las fases contractivas y expansivas (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015).

Gráfico 2.4. Exportaciones de muebles (variación anual en %)



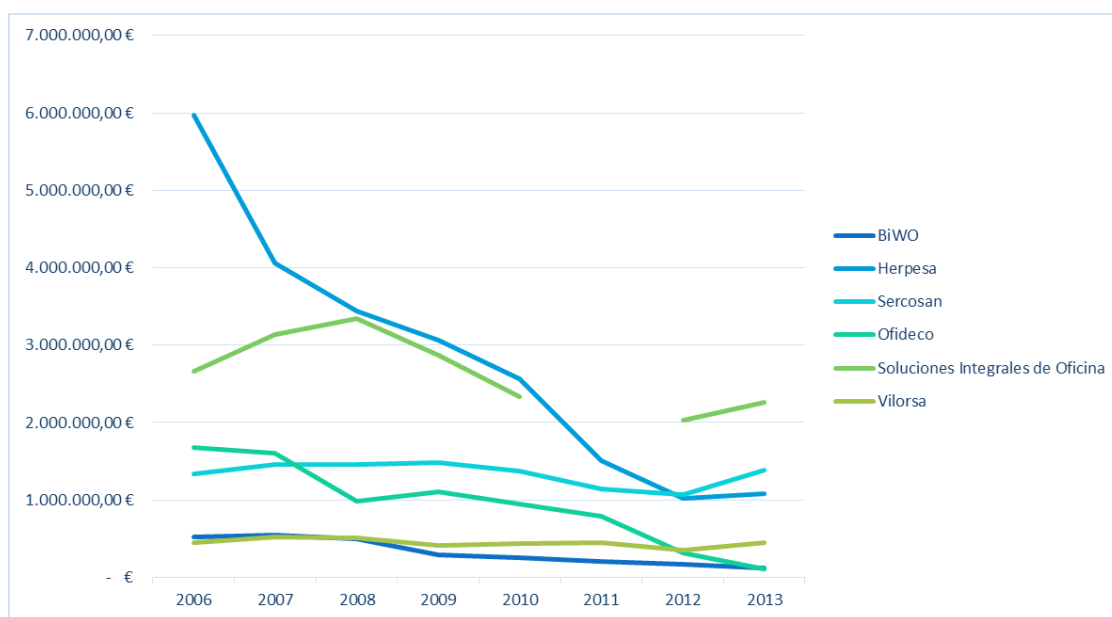
Fuente: CHELEM España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015).  
PRESENTACIONES SECTORIALES SECTOR FABRICACIÓN DE MUEBLES

En 2013, el mercado español del mueble de oficina tocó fondo tras siete años de dura caída y las exportaciones empezaron a crecer, mostrando ligeros síntomas de recuperación en el sector. Así lo señaló la asociación de Fabricantes Asociados de Mobiliario y Equipamiento General de Oficina y Colectividades (FAMO) en un análisis elaborado sobre la actual coyuntura (Infurma 2015).

La evolución de la facturación en los últimos años de empresas del sector en Cantabria, ha tenido variaciones porcentuales muy similares.



Gráfico 2.5. Facturación del sector del mueble en Cantabria



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Por otro lado, “Cantabria acumula casi dos años de crecimiento positivo, por encima de la UEM, y se prevé que para este año haya un crecimiento del 2,6%”, así lo demuestra el Índice de Confianza Empresarial del primer trimestre de 2016, que en Cantabria se ve aumentado un 0,8 % respecto al trimestre anterior (INE, 2016). Las estimaciones indican que habrá una creación de 9 mil puestos de trabajo, lo que podría animar las ventas de empresas de este sector (2015, Situación Cantabria 2015. BBVA Research). Y concluyo el análisis del entorno económico con los resultados de la Quinta Edición de la Feria del Mueble celebrada en Zaragoza el pasado mes de enero, donde el balance resultó positivo por una “excelente oferta, marcada por la diferenciación y la diversidad” según coincidieron muchos profesionales entrevistados. Recuperando “parte del mucho terreno perdido en estos años” en este sector. (El Periódico de Aragón, 2016).

## 2.2.2. Entorno Tecnológicos

El sector tecnológico avanza muy deprisa, y a las PYMES les cuesta engancharse a él debido a los menores recursos de tiempo, dinero y profesionales, aunque cada vez son más las que cuentan con presencia online (Puro Marketing, 2015). Analizando el comportamiento de los consumidores y resto de empresas en este entorno, valoraré las mejores opciones para BiWO con el fin de llegar a sus consumidores e incrementar aspectos como las ventas, notoriedad e imagen de marca.

Siete de cada diez empresas cuenta con página web, donde ofrecen servicios como una presentación de la empresa (89,6%) o acceso a catálogos y precios (51,6%) entre otros (INE, junio 2015).

El 39,3% en las empresas utiliza medios sociales usados principalmente para marketing, publicidad y gestión de la imagen (73,1%) y como canal de información al usuario (55,7%). El 88,7% de las empresas que utilizan medios sociales consideran que son útiles en mayor o menor medida para el desarrollo de su negocio (INE, junio 2015)

Cuadro 2.6. Porcentaje sobre el total de empresas que usan medios sociales

	1er Trim. 2015	1er Trim. 2014
Redes Sociales (Facebook, LinkedIn, Tuenti, Google+, Viadeo, Yammer...)	94,4	92,4
Blogs de empresas o microblogs (Twitter, Present.ly, Blogger, Typepad...)	43,1	40,9
Websites que comparten contenido multimedia (Youtube, Flickr, Picassa...)	40,1	39,6
Herramientas para compartir conocimientos basadas en Wiki	10,0	12,9

Fuente: INE, 2015

Durante el 2014, un 77,5% de las empresas emitieron facturas en formato electrónico, de las cuales un 14,5% podían ser procesadas automáticamente. Cada vez son más las empresas que se unen a este método, BiWO una de ellas. (INE, 2015)

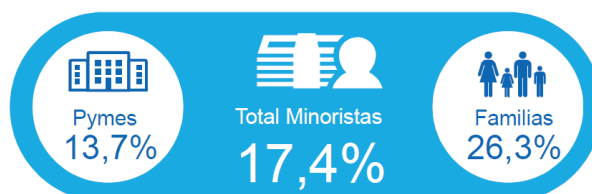
El comercio electrónico en el 2014 se vio aumentado un 1,4% respecto al año anterior, donde el 17,6% de las empresas realizaron ventas a través de este medio. La tendencia en las ventas de este sector a través de Internet tiene un menor auge que el resto, siendo lo más interesante para la sillería o complementos de oficina. El mayor porcentaje de ventas fue destinado a otras empresas (B2B) representando un 66,7%, y un 31,4% fue destinado a los consumidores finales (B2C). De estas ventas, el 83,5% se quedaron en España y el resto fue exportado (INE, 2015).

### 2.2.3. Entorno Político-Legal

Algunos factores, como la subida del IVA al 21% en 2012, afectaron al sector y a la economía en general, encareciendo los productos en plena recesión, restringiendo más la posibilidad de compra de los usuarios y las cifras de ventas de todas las empresas. (El BOE publica la resolución de la subida del IVA al 21%. El Mundo, 2012)

Durante la recesión, las entidades financieras minimizaron la concesión de créditos. Debido a un cambio en la tendencia, las PYMES y consumidores vuelven a contar con esta opción poco a poco, permitiendo a las empresas acceder a un nuevo segmento de cliente al que antes no podían acceder por su bajo nivel adquisitivo. (2015, Situación Cantabria 2015. BBVA Research).

Gráfico 2.7. Flujo de nuevo crédito enero-octubre 2015. Variación interanual respecto a enero-octubre 2014



Fuente: BBVA Research a partir del Banco de España

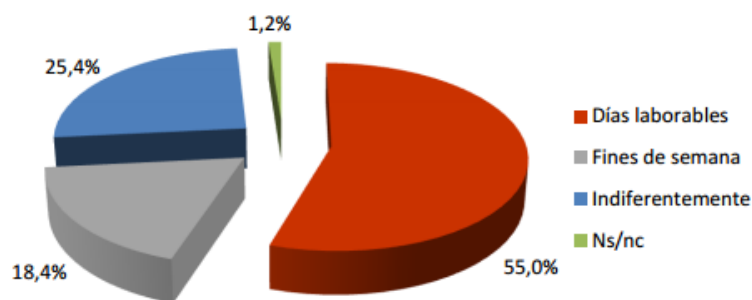
### 2.2.4. Entorno Socio-Cultural

A raíz de la crisis, hubo modificaciones en la forma de vida y trabajo de los consumidores, y aparecieron nuevos nichos como el “Home Office”, formado por autónomos, profesionales y PYMES que desplazaron su lugar de trabajo a casa. A través de un informe de 2009, el más reciente encontrado, he podido obtener una visión general sobre el comercio en la región, que sigue paralelamente la línea económica del país. Pudiendo concluir cómo BiWO ha sabido adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado.

La sillería ha tenido un peso específico, aumentando las ventas de sillas de plástico, que resultan más económicas; aunque en general, las cuotas de participación de productos vienen siendo parecidas, siendo el ticket medio de 500 € (Datos internos). Hoy en día los clientes montan despachos más ligeros y livianos, con menos mobiliario y menos cargados. Este tipo de compra se realiza en mayor medida entre semana, dejando más tranquilos los fines de semana. (INE, enero 2015).

Un análisis revela que los motivos por los que un tercio de la población realiza sus compras en comercios locales son: la ubicación, el precio y la calidad de los productos vendidos. “Los trabajadores por cuenta propia o ajena y las personas que se encargan del hogar son quienes adquieren en mayor medida este tipo de artículos”. (Cámara Cantabria, 2010) (INE, enero 2015).

*Gráfico 2.8. Días en que se realizan la mayor parte de las compras*



*Fuente: Cámara Cantabria, 2010*

### 2.2.5. Entorno Demográfico

Otra consecuencia de la crisis es la reflejada en la demografía. El número de habitantes en Cantabria se ha visto reducido ligeramente de los 593.121 de 2011 hasta los 588.656 del año pasado, por causas como la migración por búsqueda de trabajo o el regreso de muchos extranjeros a sus países de origen al no encontrarlo aquí (ICANE, 2015). Así como la reducción del número de empresas existentes en la región.

A fecha de 2013, siendo la más actual encontrada, se observa la evolución de las empresas con actividad en Cantabria. Habiendo una disminución del número de empresas en prácticamente todos los sectores, lo cual afecta directamente a las ventas de mobiliario de oficina.

Tabla 2.9. Evolución nº de empresas en Cantabria

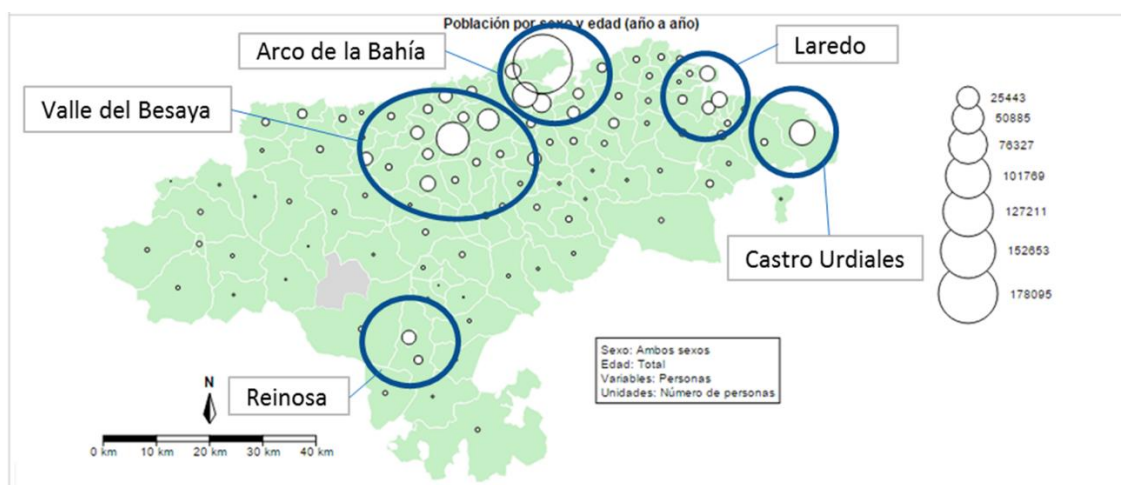
Actividad principal	AÑO					EVOLUCIÓN 2009-2013
	2009	2010	2011	2012	2013	
Total	38.316	38.466	38.074	37.346	37.640	-1,76%
Sector primario	716	901	911	926	951	32,82%
Industria y energía	2.500	2.410	2.367	2.289	2.303	-7,88%
Construcción	8.430	8.011	7.550	6.980	6.824	-19,05%
Comercio	9.455	9.578	9.488	9.420	9.443	-0,13%
Transporte y almacenamiento	2.626	2.607	2.571	2.541	2.506	-4,57%
Hostelería	4.659	4.643	4.660	4.602	4.613	-0,99%
Resto servicios	8.897	9.195	9.385	9.434	9.693	8,95%
Desconocido	1.033	1.121	1.142	1.154	1.307	26,52%

Fuente: Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) 2013

Casi la mitad de la población residente en Cantabria se concentra en torno al Arco de la Bahía. Lo cual sitúa a BiWO en una posición estratégica. Así como las empresas, que se encuentran también repartidas por los distintos polígonos de la región, pero principalmente en los puntos localizados en el mapa.

Son cinco los núcleos importantes que concentran un elevado porcentaje de la población así como de empresas, por lo que se establecerán como focos objetivos a los que dirigir las acciones comerciales que se lleven a cabo.

Gráfico 2.10. Núcleos de habitantes



Fuente: ICANE, 2015

Tabla 2.11. Nº hab. por núcleo

Núcleos de habitantes	Habitantes
Arco de la Bahía	247.210
Valle del Besaya	144.561
Laredo	39.630
Castro Urdiales	34.527
Reinosa	16.341
Resto de Cantabria	106.387
<b>TOTAL</b>	<b>588.656</b>

Fuente: ICANE, 2015

Tabla 2.12. Nº hab. entorno al Arco de la Bahía

Municipios	Habitantes
39075 - Santander	178.095
39016 - Camargo	31.498
39008 - Astillero, El	17.854
39073 - Santa Cruz de Bezana	12.094
39040 - Marina de Cudeyo	5.264
39061 - Ribamontán al Mar	4.475
<b>TOTAL</b>	<b>249.280</b>

Fuente: ICANE, 2015

### 2.2.6. Conclusiones

Analizado el entorno que rodea a BiWO, he identificado las distintas soluciones para afrontar las amenazas que plantea y aprovechar las oportunidades brindadas. Así como prever el futuro de la empresa de aquí a final de año.

Siguiendo las previsiones del entorno económico y el crecimiento de las ventas, acompañado por datos estadísticos de la propia empresa, se estima un aumento de las ventas de aproximadamente el 8% con respecto al año anterior, triplicando casi las estadísticas. Gracias también a las previsiones de contratación y creación de nuevos puestos de trabajo.

A nivel tecnológico BiWO se encuentra poco actualizado, en cuestión de redes sociales, web y venta online. Deberá posicionarse principalmente en redes como Facebook y LinkedIn, y estudiar la posibilidad de unirse a otras como Instagram, Pinterest o Youtube, complementando así el resto de acciones comunicativas. La venta online es algo delicado en este sector, estaría bien introducirse poco a poco, empezando con la venta de sillería por ejemplo, así como artículos y accesorios de oficina, pudiendo ir ampliándose a otras comunidades autónomas. Y por último deberá invertir en acondicionar y mantener actualizada su web, en cuanto al catálogo de productos, las instalaciones realizadas, los consejos y artículos del blog. En el apartado de Marketing Mix destinaré un apartado específico para la comunicación y distribución online de manera más detallada.

La mejora de la situación económica y crediticia permitirá establecer nuevas modalidades de compra, como la financiación a través de entidades bancarias, el renting o el leasing.

Analizado el comportamiento de los consumidores y sus hábitos de compra, se pueden definir unas estrategias para atraer más tráfico a la tienda el fin de semana, así como otras enfocadas al nuevo segmento "Home Office", mostrando la versatilidad del mueble de oficina en el hogar. Del análisis realizado por la Cámara de Comercio, se identifican algunas fortalezas de BiWO que le hacen ser el comercio escogido por muchos de los regionales. Como su buena relación calidad-precio y localización estratégica en la zona centro-norte tanto de la región como de la península, siendo esto último otra oportunidad para contemplar la opción de expansión a otras comunidades autónomas.

Concluyo con el resultado del análisis demográfico, que permite identificar el Arco de la Bahía, el Valle del Besaya y la zona oriental de la región como los núcleos principales a los que dirigir la fuerza de ventas, acciones y estrategias comerciales.

## **2.3. Análisis del Microentorno**

Así como con el macroentorno, BiWO se verá influido por una serie de variables pertenecientes al microentorno, que definirán sus fortalezas y debilidades. Llevaré a cabo un análisis de las mismas para poder elaborar su estrategia posteriormente.

### **2.3.1. Análisis de los clientes**

Analizando el modelo de Abell, se observa que el sector del mueble se enfoca a dos segmentos de clientes:

- Business to Business (B2B): formado por empresas que requieren de mobiliario para sus oficinas y espacios de trabajo, que a su vez se subdivide en: Administraciones Públicas, PYMES y autónomos.
- Business to Consumer (B2C): compuesto por consumidores particulares, que buscan mobiliario para su hogar.

Las empresas de este sector se dirigen principalmente a otras empresas, dejando al descubierto el segmento de particulares, viéndose muchos de ellos obligados a acudir a las grandes cadenas y empresas de mueble hogar.

Por un lado, existen 37.640 empresas en Cantabria que pueden suponer grandes proyectos e ingresos importantes (Instituto Cántabro de Estadística (ICANE) 2013), sin embargo son 116.720 los domicilios de particulares registrados en la comunidad (ICANE 2013), formados por trabajadores de estas mismas empresas, que pueden tener la misma necesidad a menor escala, y que es otro segmento que muchos desatienden sin darse cuenta de su potencial.

Como se ha analizado anteriormente, debido a la crisis las ventas por parte de las empresas se han visto reducidas, y se han aumentado las de los particulares y profesionales que trasladan sus lugares de trabajo a sus hogares.

### **2.3.2. Análisis de la competencia**

Detectados los clientes potenciales, a continuación analizo los competidores existentes que abastecen este mercado y a los que ha de enfrentarse BiWO. Siguiendo la matriz de Abell elaborada al inicio, se distinguen dos tipos de competidores:

- Grandes almacenes
- Tiendas especializadas

Las empresas de ambas categorías podrán contar o no con el canal online, siendo otra vía de competencia en este sector.

### *Grandes almacenes*

Se trata de establecimientos de grandes dimensiones, que ofrecen una amplia variedad de productos encaminados a cubrir una amplia gama de necesidades. Además de mobiliario de oficina, ofrecen productos de diversos sectores, siendo esto un gancho para los consumidores al poder realizar diversas compras en un mismo lugar.

En este grupo se encuentran empresas como El Corte Inglés, Carrefour o Eroski, que ofrecen productos de diversos sectores (mueble, textil, alimentación, electrónica, etc.). Estas empresas cuentan con presencia en la región además de ofrecer un canal de venta online. Como ya he destacado, su principal ventaja es la amplia variedad de productos en todos los sectores, su amplia superficie y el alto atractivo que esto supone para los consumidores. Por otro lado, aunque suelen ofrecer productos más económicos que las tiendas especializadas, suelen ser de menor calidad y durabilidad, así como ofrecer un menor trato personalizado y especializado.

### *Tiendas especializadas*

Empresas dedicadas exclusivamente a la venta de mobiliario de oficina u hogar, en Cantabria existen varias entre las cuales se encuentra BiWO. En la siguiente tabla desarrollaré un análisis comparativo, teniendo en cuenta también otras grandes cadenas que, aunque no cuenten con presencia física en la región, ofrecen un alto grado de competencia como son Ofiprix e Ikea.

*Cuadro 2.13. Tiendas especializadas (Cantabria 2016)*

	Ubicación	Principal oferta de productos	Público objetivo	Ventajas	Inconvenientes
<b>HERPESA</b>	Sobremazas	Mobiliario de Oficina y Hostelería	Empresas	Experiencia. Alto nivel de stock	Precios elevados
<b>OFIDECO</b>	Rualasal (Santander)	Mobiliario de Oficina, Escolar	Empresas	Ubicación céntrica. Marca.	Pequeña exposición. Precios elevados
<b>BRAVO</b>	1º de Mayo (Peñacastillo)	Mobiliario de oficina, Escolar y Hostelería	Empresas	Ubicación	Atención
<b>VILORSA</b>	Pámanes	Mobiliario de Oficina, Escolar, Hostelería y Geriátricos	Empresas	Experiencia.	Ubicación
<b>BIWO</b>	Eduardo García del Río (Peñacastillo)	Mobiliario de Oficina, Escolar y Hostelería	Empresas y Particulares	Ubicación. Marca. Amplia exposición. Rapidez de entrega. Atención personalizada. Relación calidad-precio.	Falta de personal. Financiación. Alcance geográfico.

*Fuente: Elaboración propia*

Herpesa es el principal y referente suministrador de mobiliario de oficina en Cantabria, que cuenta con una gran experiencia debido a sus años en el sector. Aspectos como la ubicación, de lo que gozan BiWO y Bravo, son claves para el éxito del negocio. Ambas



se ubican en una de las principales carreteras de entrada a la ciudad que cuenta con una intensidad media diaria de más de 20.000 vehículos (Ministerio de Fomento, 2013). La amplia exposición y variedad de productos son factores muy relevantes para los clientes a la hora de realizar la compra, pudiendo así ver y probar toda la variedad disponible, como ofrece BiWO y a diferencia de Ofideco por ejemplo, que vende por catálogo. Otro factor muy relevante hoy en día es el precio, algo que miran mucho los consumidores y en lo que BiWO busca ajustarse según las necesidades de sus clientes.

*Cuadro 2.14. Grandes cadenas*

	Ubicación	Principal oferta de productos	Público objetivo	Ventajas	Inconvenientes
<b>OFIPRIX</b>	Cantabria (Agente comercial)	Mobiliario de oficina	Empresas	Venta online	Venta por catálogo, precio elevado
<b>IKEA</b>	Bilbao	Mobiliario de hogar	Particulares	Precio. Variedad. Alcance geográfico.	Calidad, Oferta rotativa, Montaje

*Fuente: Elaboración propia*

Estas grandes cadenas no cuentan con presencia en Cantabria pero suponen un alto grado de competencia bien por su oferta online en el caso de Ofiprix, o por su reducido precio en el caso de Ikea. Sin embargo, el montaje corre a cargo del comprador, y la oferta rotativa en el caso de Ikea, dificulta la posibilidad de adquirir productos de la misma colección pasada la temporada o un periodo de tiempo.

En los últimos años han cerrado varios distribuidores del sector, así como surgido otros nuevos como el mercado asiático. La liquidación de empresas por administradores concursales ha provocado la aparición de una competencia desleal, en un mercado enrarecido donde las ventas ya son bajas de por sí, dificultando aún más la labor de las empresas que tratan de seguir a flote.

### 3. ANÁLISIS INTERNO

Inicialmente, como franquicia de Ofiprecios distribuían productos sólo de esta casa. Cuando se enfrentó al cierre de la casa matriz, se encontró con que el único proveedor que tenía había dejado de suministrarles producto. En 2007 registraron la marca de BiWO, y firmaron un acuerdo de distribución con el fabricante italiano Aran, uno de los mayores fabricantes de mobiliario del mundo, y que supone una muestra representativa de su catálogo. Poco a poco fue aumentando su red de contactos con proveedores, abarcando y cubriendo mejor las necesidades del mercado al ampliar su oferta de productos. Aran, Tecnofiss o Gapsa, son algunos de los nuevos socios con los que ha firmado acuerdos de distribución y ahora trabaja, aportándole un mayor diseño y tecnología en sus productos.

A continuación dispongo la relación de BiWO con los distintos segmentos de clientes de este sector:

- Los particulares apenas representan un 5% de la facturación de BiWO. Acuden buscando sillería y mobiliario de estudio, así como complementos de iluminación y decoración. Será interesante establecer estrategias enfocadas a este



segmento con el fin de aumentar las ventas. Dándoles a conocer la versatilidad del mueble de oficina, así como de ser una oportunidad para abarcar nuevos segmentos de manera más profunda y poder trabajar con nuevos proveedores o explotar más los actuales.

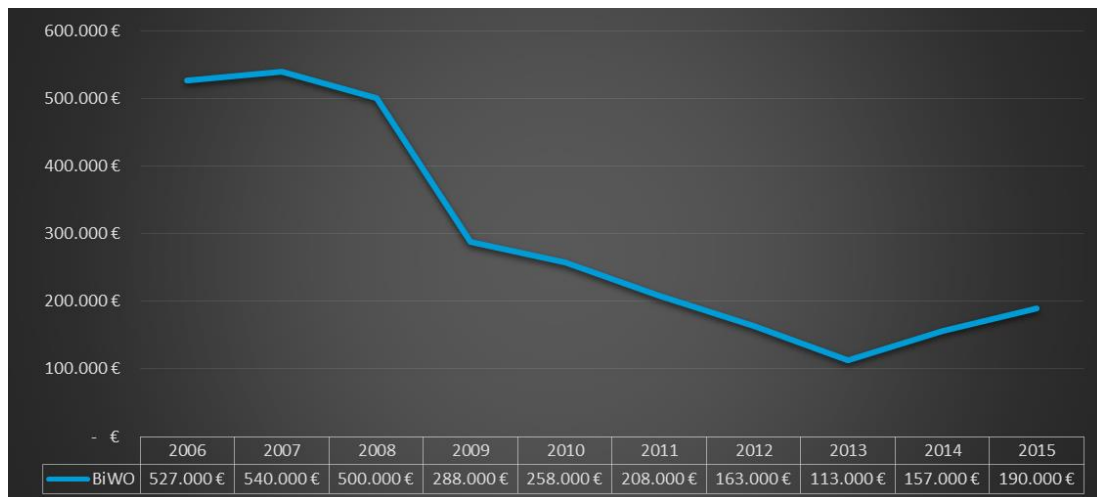
- El principal cliente de BiWO está formado por las PYMES y profesionales que inician una actividad económica y buscan montar su espacio de trabajo, o simplemente renovar el que ya tenían o repararlo. La mayoría de las empresas se localizan entorno al Arco de la Bahía y en los principales núcleos de habitantes (véase pág. 12, *Análisis Demográfico*). En los polígonos más próximos a Santander también se concentra una parte de los clientes (El Campón, Raos, Candina, el Parque Científico y Tecnológico y Nueva Montaña entre otros). Fuera de Cantabria han realizado diversas operaciones en provincias como el País Vasco y Castilla y León; y en otras como Navarra, Madrid y Barcelona, alejándose un poco más.
- El segmento de las Administraciones lo dejan prácticamente sin cubrir debido a acuerdos de compra a proveedores ya preestablecidos, que hacen poco interesante la participación en el segmento así como el amplio plazo de pago. Por lo que el interés en servir a este tipo de cliente es nulo, dándose algunas excepciones como institutos o Ayuntamientos con bajo índice de riesgo.

La buena relación calidad-precio y durabilidad de sus productos sobresale de la media del mercado, que apoyado por las opiniones y corroboraciones de sus clientes, lo identifica como una ventaja competitiva. Al ser una estructura pequeña tiene unos costes reducidos, lo que le ha permitido adaptarse mejor a las consecuencias de la crisis, demostrándolo en el último cambio de ciclo económico.

Por otro lado y al igual que cualquier otro competidor local, se trata de una micro PYME con una limitación de recursos muy fuerte, siendo una debilidad que les obliga a emplearlos de la manera más óptima. Sin embargo, haber sabido acertar con los proveedores es una ventaja competitiva. Sus partners son fabricantes líderes comprometidos que se identifican con su misma estrategia, mismo espíritu de adaptabilidad y sintonía con el mercado. Aportan líneas innovadoras, calidad certificada y precios de mercado; destacando también su agilidad de atención, instalación y entrega, llegando a ser capaces de montar oficinas en 7 días, algo impensable en este sector.

En la siguiente gráfica se observa la evolución de sus ventas desde el comienzo de la crisis. Disminuyen hasta más de la mitad, y desde hace dos años se observa una ligera recuperación, lo cual podría aprovecharse para hacer hincapié en su expansión.

Gráfico 3.1. Facturación BiWO (2006-2015)



Fuente: Datos internos de BiWO

Como conclusión de este apartado, se define la PYME y los profesionales como foco principal de BiWO. Se ha adaptado a los cambios del mercado atendiendo las nuevas necesidades de los consumidores, que han trasladado su espacio de trabajo a su domicilio personal o se han reagrupado con otros profesionales, teniendo que equipar nuevamente sus espacios de trabajo. Ha sabido escoger bien las casas con las que trabajar, que siguieran su misma política pudiendo cumplir con su misión.

#### 4. ANÁLISIS DAFO

Como consecuencia del análisis macro y micro realizado, he identificado los siguientes factores que influyen en BiWO. Los tendré especialmente en cuenta a la hora de diseñar las estrategias y actividades operativas presentadas en este plan de marketing.

Cuadro 4.1. Análisis DAFO

<b><u>DEBILIDADES</u></b> -Escasez de personal -Desactualización tecnológica -Poder de financiación -Tamaño y alcance	<b><u>AMENAZAS</u></b> -Nuevos competidores / Grandes cadenas -Crisis económica (disminución de ventas, cierre de otras empresas)
<b><u>FORTALEZAS</u></b> -Localización del local y amplia exposición -Experiencia y atención del personal -Plazos de entrega -Adaptación a los cambios de la sociedad	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> -Desarrollo de mercado -Desarrollo de producto -Penetración en el mercado -Nuevos colaboradores y partners

Fuente: Elaboración Propia

## 5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Para poder definir las estrategias que debe seguir la empresa, es esencial definir bien los objetivos que la empresa se plantea y pretende cubrir.

### 5.1. Objetivos

Cuenta con dos tipos de objetivos, los operativos, que busca cumplir en el corto plazo, a un año, y otros más a largo plazo que llevará más tiempo conseguirlos, unos 3 o 4 años, los estratégicos.

#### OPERATIVOS

- Llegar a un mínimo de 20 personas diarias a través de: visitas a la tienda, visitas comerciales, llamadas telefónicas y contacto por email entre otros. Se monitorizará todo en una tabla que permita llevar un control de los objetivos establecidos, comparar los resultados de distintos periodos y fijar los nuevos objetivos para el siguiente año. Esto permitiría aumentar porcentualmente la base de datos y contactos, generar mayor notoriedad y aumentar las ventas.
- Aumentar la cifra de ventas anuales un 20% respecto al 2015.
- Posicionarse en las distintas redes sociales, donde llevar a cabo una campaña online y de conversión. Algunos objetivos más concretos serían:
  - o Alcanzar 500 likes en Facebook a final de año, 150 seguidores en Instagram y 50 en LinkedIn.
  - o Publicar una media de 2 publicaciones semanales en Facebook, 1 semanal en LinkedIn y 3 semanales en Instagram.
  - o Conseguir un alcance medio de 300 personas con estas publicaciones.
- Establecer protocolos de actuación de todos los procesos llevados a cabo en la empresa, que permitan documentar el funcionamiento de la misma. Facilitando la incorporación de nuevos empleados, la gestión de los ya trabajadores e incluso la certificación de la empresa.

#### ESTRATÉGICOS

- Habilitar un canal online, pudiendo abarcar mejor el mercado. Siguiendo los siguientes pasos y plazos:
  - o El primer año establecer la venta online de sillería en la zona norte.
  - o Durante el siguiente año expandirse al resto de la península
  - o A partir del tercer año, una vez expandidos por toda la península con la red de transportes ya definida, empezar a introducir el resto de productos en la venta online.
- Proceso de expansión geográfica al norte peninsular, que seguirá los pasos de la expansión de venta online:
  - o Durante los 2 primeros años se buscará establecer el primer punto de venta fuera de Cantabria.

- El tercer año se abrirá una tercera tienda en otra comunidad.
- Y según el nivel de ventas online y generales, se irán estableciendo nuevos plazos y aperturas.

## 5.2. Definición de Estrategias de Marketing

Definidos los objetivos, queda claro que la estrategia que sigue BiWO es de crecimiento, con una continua penetración en el mercado, un desarrollo de productos actualmente, y claras previsiones de desarrollo de mercado. En los siguientes puntos iré desarrollando estas estrategias y cómo planteo que la empresa las lleve a cabo.

## 5.3. Segmentación y Posicionamiento

La segmentación que realiza BiWO se rige por las necesidades según el tipo de cliente, distinguiendo entre empresas y particulares, y por su presupuesto. En función de esto, se ofertan unos productos, servicios y se siguen unas estrategias determinadas. En los siguientes cuadros he definido dicha segmentación y las posibilidades existentes, siguiendo como criterio el tipo de cliente y la categoría de producto (Low Cost o Premium).

Cuadro 5.1. Segmentación interna

					
			PRODUCTO		
			Recepciones		
			Áreas de Espera		
			Sillería		
			Mobiliario		
			Sala de juntas		
			Archivo		
			Protección solar		
			Iluminación		
			Accesorios		
			SERVICIOS		
			Toma de medidas		
			Presupuesto personalizado		
			Diseño de plano		
			Montaje e Instalación		
			Postventa y Garantías		

Fuente: Elaboración propia

Los particulares para sus hogares no tienen las mismas necesidades de producto que las empresas para sus instalaciones, aunque a veces puedan coincidir. Además de diferir en los volúmenes de compra. Así como los servicios ofertados, que son más completos para empresas, yendo acorde con sus necesidades, como por ejemplo el

diseño sobre plano de la instalación a realizar. Y en cuanto a las estrategias seguidas, se diferencian por el tipo de consumidor al que se enfoque o el producto que se oferte.

## 6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING MIX)

Analizado el entorno y detallados los objetivos y estrategias a seguir, antes de pasar a definir las campañas para el año indicado, llevaré a cabo un último análisis de las distintas variables del Marketing Mix de la empresa, permitiéndome definir mejor las campañas del Plan de Acción.

Al margen de dichas campañas, habrá una serie de estrategias que deberán desarrollar de manera continua, y que explico a continuación también, en el apartado correspondiente. En el siguiente cuadro se observa un breve resumen de las mismas.

*Cuadro 6.1. Estrategias continuas*

MARKETING MIX	ESTRATEGIA	OBJETIVO	PÚBLICO
<b>PRODUCTO</b>	<b>Línea Premium</b>	Desarrollo de producto	Consumidores con poder adquisitivo elevado (ej. Empresas o Particulares)
	<b>Línea Low Cost</b>	Relación calidad-precio	Consumidores con poco poder adquisitivo (ej. Emprendedores, Estudiantes)
	<b>Nuevas líneas</b>	Nuevos segmentos	Hostelería, Restauración y Educación
	<b>12 Meses</b>	Dar a conocer todo el catálogo de productos	Clientes y Clientes Potenciales
	<b>Diseño de planos</b>	Servicio adicional	Empresas con proyectos medianos/grandes
<b>PRECIO</b>	<b>Sábados sin IVA</b>	Aumentar tráfico a la tienda	Empresas y Particulares
	<b>BiWOUTLET</b>	Rotación de stock	Empresas y Particulares
	<b>Financiación</b>	Facilitar proceso de compra	Empresas y Particulares
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Entrega gratuita</b>	Servicio adicional	Clientes según localización y cuantía del pedido
	<b>Venta Online</b>	Mayor alcance geográfico	Empresas y Particulares
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Merchandising</b>	Señalizar	Visitas al local
	<b>RRPP</b>	Captar y Fidelizar	Empresas
	<b>Blog</b>	Divulgación	Consumidores
	<b>Redes Sociales</b>	Comunicar y difundir campañas	Consumidores
	<b>Newsletter</b>	Comunicar y difundir	Consumidores

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.1. Plan de Producto

En el siguiente apartado analizaré los tangibles e intangibles de la empresa.

### 6.1.1. Productos

Los aspectos que diferencian sus productos de la competencia, son varios:

- *Precio* muy ajustado, que junto a la *calidad y diseño* que ofrece, se adapta al presupuesto de los consumidores, tanto de particulares como empresas, que buscan adquirir mobiliario a un precio razonable y con una calidad y diseño determinado.
- Al tratarse de un producto *duradero*, los consumidores buscan una garantía y servicio postventa. BiWO no sólo da 2 años de garantía, sino que además ofrece un servicio de reparaciones y recambio de piezas. Siendo una ventaja competitiva frente a grandes cadenas nacionales y suministradores (ej. *Ikea*), permitiendo a los clientes, años después de haber realizado su compra, encontrar las piezas que necesiten para reponer (tiradores, puertas y ruedas entre otras), ya que muchas empresas al renovar su colección, dejan de tener stock de piezas anteriores.
- La posibilidad de *ver, tocar y probar* el producto antes de comprarlo. Dispone de una amplia exposición de 230 m<sup>2</sup>, donde tiene una gran muestra de sus productos, que permite a los consumidores ver casi toda su variedad. Cuentan con una zona de pruebas para la sillería, donde poder probar los distintos modelos existentes, personalizarlas y adaptarlas según sus preferencias y necesidades. Otras empresas en cambio, apenas cuentan con mobiliario expuesto y muchos pedidos se realizan por catálogo sin que el cliente vea el producto previamente.

Su surtido de productos es amplio y se va profundizando gracias a los nuevos acuerdos de colaboración con proveedores. A continuación detallo una muestra de su catálogo.

*Cuadro 6.2. Directorio de productos*

Recepciones 	Áreas de Espera 	Mobiliario Operativo 
Mobiliario de Dirección	Salas de Reuniones	Archivo

		
Sillería Operativa 	Sillería Direccional 	Sillería Multifunción 
Protectores solares 	Biombos, Mamparas de Oficina, Tabiques Armario 	Auditorios 
Mobiliario Escolar 	Mobiliario de Hostelería 	Vestuarios y Taquillas 
Iluminación 	Accesorios y Complementos 	

*Fuente: Elaboración Propia*

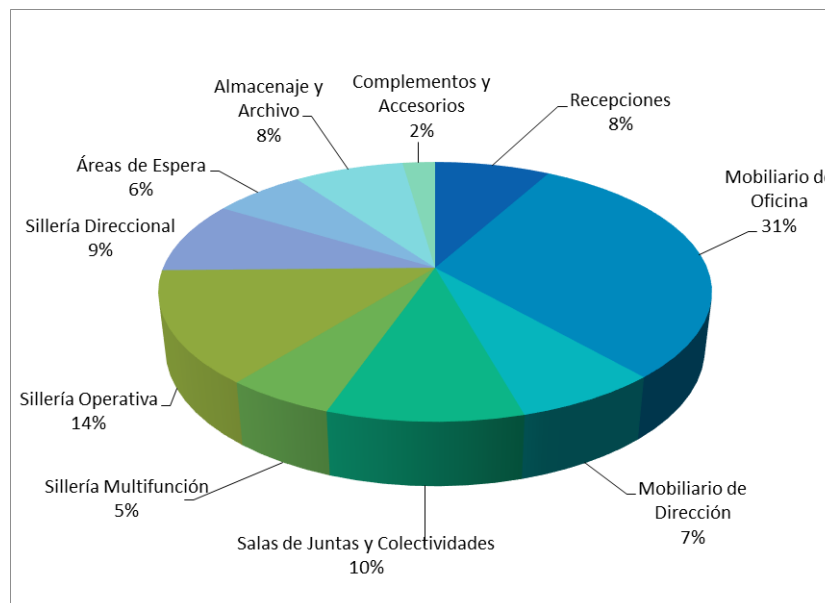
Son bienes de consumo, cuya compra requiere una planificación y supone una implicación económica, no se trata de un tipo de compra por impulso. El trabajar con distintos proveedores le permite tener una cartera de productos especialista. Dentro del sector del mobiliario se enfoca al subsector del mueble de oficina, dirigiéndose



principalmente a la PYME y al profesional, delimitando esto su oferta de productos. El indicar que algunos de sus productos provienen de un fabricante italiano le da una imagen de mayor calidad y diseño, gracias al “made in”, que influye en la percepción de los consumidores.





Analizando la distribución de las ventas del último año registrado y clasificando los productos en la matriz Boston Consulting Group (BGC), puedo definir en qué estado se encuentra cada producto, lo que me permitirá establecer las estrategias a seguir.

Gráfico 6.3. Representación de las ventas



Fuente: Datos internos de BiWO

Cuadro 6.4. Matriz BGC

TASA DE CRECIMIENTO	ALTA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mobiliario Direccional</li><li>- Sillería de Dirección</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>- Iluminación</li></ul> 	
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mobiliario de Oficina</li><li>- Sillería Operativa</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>- Colecciones antiguas</li></ul> 	
		FUERTE	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	DÉBIL

Fuente: Elaboración propia

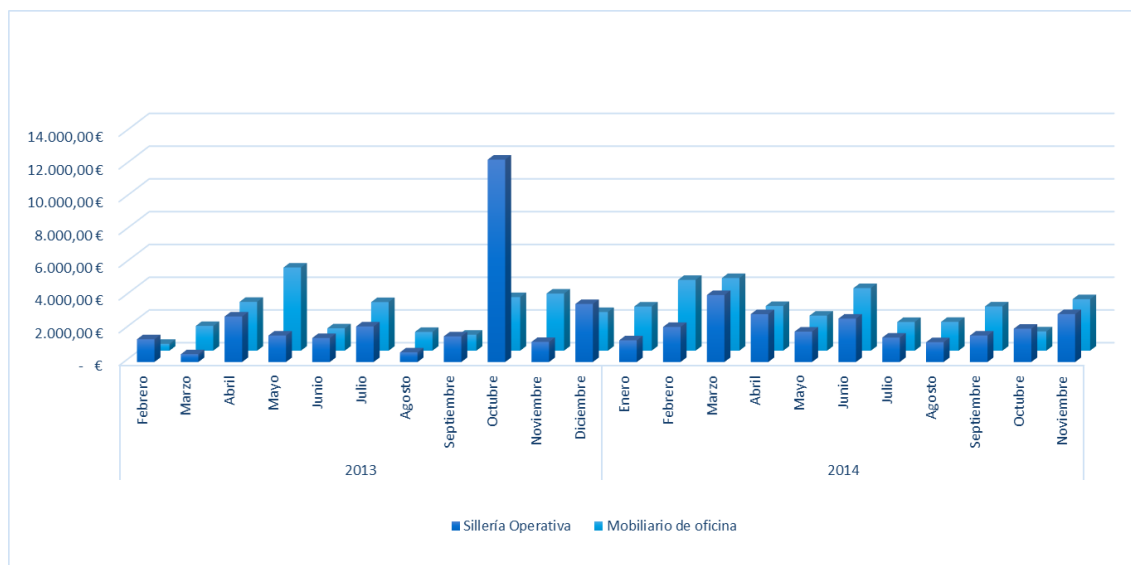
Se definen así como productos estrella el Mobiliario y la Sillería de Dirección, financiados con recursos de las ventas del Mobiliario y Sillería Operativa, destinando a ellos mayor



cantidad de recursos para seguir potenciando su venta. Y como pesos muertos aquellos modelos y colecciones que ya no se venden o han sido descatalogados y deberán dar salida. La iluminación por ejemplo, es una categoría que se encuentra un poco en stand by y que habrá que analizar si es interesante lanzar y convertirlo en vaca lechera o producto estrella, o por el contrario rechazar la idea y convertirla en un peso muerto para acabar eliminándolo.

Analizando las ventas anuales de los productos más vendidos en los últimos años registrados, se identifican picos de ventas en primavera y próximo a navidades, pudiendo así determinar cuándo se invertirá más en comunicación y en la fuerza de ventas: Campaña de Navidad y Rebajas post Navidad.

*Gráfico 6.5. Ventas mensuales (Productos vaca lechera)*



*Fuente: Datos internos de BiWO*

### 6.1.2. Servicios

En cuanto a los SERVICIOS, podemos distinguir dos categorías, Preventa y Postventa:

- Preventa:
  - Asesoramiento técnico y personalización de presupuesto.
  - Visita del lugar a amueblar, toma de medidas y diseño de plano de la distribución.
  - Entrega e instalación del producto. El plazo de entrega es algo que BiWO cuida mucho, comprometiéndose con sus clientes en plazos de entrega fijos y por escrito. Por ello trabaja con proveedores que sirven en tres semanas, y algunos en 7 días, pues la rapidez es algo muy valorado, especialmente por los que les urge más por motivos de inicio o requerimiento de su actividad.

- Postventa:
  - Garantía de 2 años
  - Servicio de reparaciones y mantenimiento.

### 6.1.3. Marca

Y por último, basándome en su Manual de Identidad Corporativa analizo el branding de la empresa. Encinares Once comercializa todos sus productos bajo el nombre de *BiWO*, del criollo haitiano: oficina. Es un nombre corto y fácil de recordar, así como diferente de los muchos nombres similares de otras empresas del sector: Ofiprecios, Ofideco, Ofi+, Ofiprix, etc. Se trata de una marca única que facilita a sus clientes reconocerla a un coste menor. Son muchos los consumidores que acuden a la tienda tras su primera compra o bien por haber sido recomendado por un ya cliente, apreciándose así la fidelidad a la marca existente, que BiWO pretende aumentar más aún con diversas estrategias de marketing.

Analizados los productos y servicios que ofrece la empresa, así como su marca, he definido las siguientes *ESTRATEGIAS* de producto que la empresa llevará a cabo:

- Definir una *Línea Premium* y otra *Low Cost*, que aunque ya cuenta con productos ajustados a ellas, no son publicitadas ni conocidas. En ambas líneas habrá productos de todas las familias.
  - *Low Cost*: Enfocada a emprendedores, profesionales que empiezan y empresas con bajo presupuesto, que buscan sacar el máximo rendimiento a la compra con el menor presupuesto posible. Así como para estudiantes o particulares que buscan una silla de estudio con una buena relación calidad-precio.
  - *Premium*: Una línea enfocada a un público con un mayor poder adquisitivo y al que BiWO no suele dirigirse, pero para el que se podrá realizar una campaña de acercamiento y medir así el grado de aceptación del producto, analizando la posibilidad de introducirse en este nuevo segmento. La penetración en este nuevo segmento lo hará de la mano de algunos de sus ya proveedores como de otros nuevos.
- Diversificación de la oferta de productos, e incorporación de *nuevas líneas*, renovando las existentes y adquiriendo otras para llegar a nuevos segmentos (ej. Hostelería y Restauración, Educación, etc). Como por ejemplo ya está haciendo con el proveedor Aran, quien ha sacado nuevas líneas y colecciones (ej. *Hook* y *Opera*) y ya está empezando a comercializar. Así como mejorar sus productos, pues sus proveedores se encuentran en una continua innovación tecnológica que permite satisfacer mejor las necesidades de los clientes, a través de pistones de gas más resistente en la sillería, procesos de fabricación más respetuosos con el medioambiente y materiales reciclados y no contaminantes entre otros. Además de eliminar aquellas referencias de las que les cuesta deshacerse por falta de ventas.
- *12 Meses*: Cada mes se centrará parte de las acciones comerciales en promover una categoría de productos, algunas de estas se explicarán en el apartado

correspondiente de Campañas. El mes de agosto no se realizará ninguna campaña por motivos vacacionales.

*Cuadro 6.6. Promociones de productos por mes*

PERIODO / DURACIÓN	CATEGORÍA PRODUCTO
Julio	DESPACHOS
Agosto	
Septiembre	SILLERÍA Y MOBILIARIO
Octubre	
Noviembre	ARCHIVO, ILUMINACIÓN
Diciembre	ARCHIVO, SILLERÍA, ILUMINACIÓN
Enero	MOBILIARIO
Febrero	JUNTAS Y REUNIONES
Marzo	RECEPCIONES, HOSTELERÍA
Abril	SALAS DE ESPERA
Mayo	PROTECCIÓN SOLAR, EDUCACIÓN
Junio	

*Fuente: Elaboración propia*

- Y por último, para el *diseño de planos*, se plantea la opción de comenzar a hacerlo a través de la herramienta de diseño gráfico “pCon.Planner”, ofreciendo la posibilidad de adjuntar las distintas referencias de productos para diseñar los planos a cada cliente según sus necesidades. Dando así un servicio adicional.

*Imagen 6.7. Renders del programa pCon.Planner*



*Fuente: pCon.Planner*

## 6.2. Plan de Precios

La estrategia de liderazgo en costes que sigue BiWO se basa en el efecto experiencia adquirido en estos 13 años de andadura, las economías de escala y relación con proveedores y clientes que tiene. Su política de precios va acorde al precio de venta recomendado y las necesidades del mercado, ajustándose a las tarifas de sus proveedores. Este precio se ajusta cuando el cliente realiza compras de gran volumen o paga por adelantado.

Algunas de las estrategias que ya venía aplicando la empresa son los precios paquete, o prestaciones opcionales, como se ve en el caso de adquirir un despacho completo en vez de los muebles sueltos, o en el caso de las sillas, que cuentan con distintos complementos que ir añadiendo. Cuando desean dar salida a algún producto de exposición, le aplican de un 5 a un 50% de descuento, según la categoría del mismo.

Son varias las *ESTRATEGIAS* de precios propuestas, como los descuentos aleatorios o periódicos que reflejo a continuación:

- De manera trimestral, se llevará a cabo el *Sábado sin IVA*. Con el fin de atraer tráfico a la tienda el día de menor afluencia, se descontará el IVA de todos los productos de exposición y los que se presupuesten y dejen encargados ese día. La iniciativa se comunicará a través de las redes sociales, campañas de mailing, banners en la web y cartelería en la propia exposición.
- Con el fin de dar salida a los productos con menor tasa de venta y rotar la exposición, se habilitará una zona, denominada *BiWOUTLET*, para exhibir las ofertas de cada mes. Tendrá un apartado en la web donde se anuncien dichos productos, además de comunicar las ofertas del mes a través de la newsletter y las redes sociales.
- Para facilitar la compra, se ofrecerán distintas opciones de *financiación*, siempre a través de una entidad bancaria. La tradicional, en 12 meses sin intereses, o bien renting o leasing, según las condiciones.

También aplicará descuentos de segundo mercado que explicaré en el apartado de Campañas, como el caso de los emprendedores y empresas de nueva creación, que pueden beneficiarse de su situación socioeconómica.

## 6.3. Plan de Distribución

BiWO ejerce como intermediario entre los fabricantes y los consumidores finales de mobiliario de oficina. Distribuyen a nivel regional y en provincias limítrofes con ayuda de un montador que les realiza las instalaciones.

La *ESTRATEGIA* que sigue BiWO y diferencia del resto de competidores, como por ejemplo Ikea, es su *Servicio de Entrega Gratuito*, disponible según tarifa:

Tabla 6.8. Tarifas Servicio de Entrega

TARIFAS	DISTANCIA	VOLUMEN
0	Santander y alrededores (< 10 km)	Cualquier compra
1	< 30 km	> 300 €
2	< 100 km	> 1.000 €
Resto: consultar		

Fuente: Elaboración Propia

La otra estrategia que planteo es el *Canal de Venta Online*, para lo que realizaré un análisis en profundidad, a fin de valorar su viabilidad y riesgos. Este apartado lo trataré en mayor profundidad en el apartado de campañas, ya que además de Distribución, toca otras variables de marketing (véase pág.40)

#### 6.4. Plan de Comunicación

Al tratarse de una PYME, el presupuesto para publicidad es escaso. Su efectividad conlleva un coste muy alto que BiWO no puede permitirse, por lo que plantearé llevar a cabo aquellas actividades que con un bajo coste, proporcionen una alta efectividad y notoriedad.

El objetivo será ir introduciendo la idea de “*Tu Tienda de Muebles de Oficina*” en la cabeza de los consumidores (ej. estudiantes que se incorporarán al mercado laboral). De manera que en un futuro cuando les surja la necesidad de comprar mobiliario de oficina o sillería, lo primero que les venga a la cabeza sea BiWO.

A continuación detallo las *ESTRATEGIAS* a llevar a cabo, y más adelante qué tipo de comunicación se hará según las campañas.

- La *cartelería y señalización* en el local es muy importante. Aprovechando la afluencia de tráfico, el amplio escaparate y paredes del interior, se establecerán unas creatividades fijas y otras que variarán según la campaña.
- La principal fuente de ventas de BiWO proviene de la venta directa que realiza un comercial mediante visitas a clientes para su fidelización y clientes potenciales. Se seguirá un protocolo y guion de actuación, que permitirá controlar el proceso y facilitar la incorporación y adaptación de nuevos comerciales. En él, se definirán aspectos como el número de visitas diarias, objetivos de ventas, campañas a realizar según el mes, a quién dirigirse y dónde, etc. También puede plantearse la *fuerza de ventas* indirecta, a través de comerciales colaboradores o prescriptores (diseñadores, decoradores, arquitectos o interioristas) que utilicen su catálogo de productos en sus proyectos.
- En la web hay una sección llamada “Consejos” que hace las funciones de *blog*, donde se publican recomendaciones, sugerencias y casos prácticos sobre todo lo relacionado con el mundo de la oficina. El objetivo de ello es informar y aconsejar a los consumidores, aportándoles un valor añadido. Se creará

contenido de manera periódica que será puesto en conocimiento de los consumidores vía email y redes sociales.

- Las *Redes Sociales* en las que está presente BiWO son Facebook y LinkedIn, se valorará la posibilidad de estar en Instagram y Youtube también, y se utilizarán para comunicar las distintas campañas y acciones llevadas a cabo.

*Cuadro 6.9. Guía para publicar en RRSS*

TEMAS	OBJETIVOS	TIPO CONTENIDO
Noticias del sector	Venta	Imágenes
Curiosidades de productos	Conversación	Infografías
Consejos / Recomendaciones	Tráfico a la web	Videos
Tutoriales	Entretenimiento	GIFs
Post del blog	Branding	Enlaces
¿Sabías qué...?	Alcance RRSS	Texto
Celebración de festivales		
Instalaciones realizadas		
Noticias de la empresa		
*Nuevos productos		
*Eventos/Actividades organizadas/patrocinadas		
Ayuda a emprendedores		
Concursos/Sorteos		
Ofertas / Descuentos		





*Fuente: Elaboración propia*

- Mediante el sistema de emails, se enviará de manera periódica una *newsletter* que contendrá distintos tipos de contenido, irá segmentada a un público determinado, y cumplirá distintos objetivos. Tampoco pretende resultar abusiva ni provocar la baja de suscriptores, por lo que los envíos se realizarán espaciados y con contenido que resulte interesante.

## 6.5. CAMPAÑAS

A continuación planteo la propuesta del Plan de Acción para BiWO, que se ejecutará a lo largo de los próximos 12 meses (julio 2016 - junio 2017). Para llevar a cabo este apartado segmentaré las estrategias de Producto, Precio, Distribución y Comunicación según las campañas, que a su vez se desglosarán en microcampañas. Como introducción acompaño la siguiente tabla que resume todas las campañas y datos más relevantes.

Cuadro 6.10. Campañas

CAMPAÑAS	MICRO CAMPAÑAS	PERIODO / DURACIÓN	OBJETIVO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS			
								
EMPREENDEDORES		Todo el año	- Facilitar inicio de actividad	Emprendedores				
EDUCACIÓN	¿ESTUDIAS O TRABAJAS?	Sept. – Junio	- Zona de estudio	Estudiantes y Profesores				
	CONCURSOS	Sept. – Junio	- Poner en práctica conocimientos aprendidos	Estudiantes				
	FIN DE CURSO	Mayo – Junio	- Renovación / Adquisición de Mobiliario	Centros Educativos				
			- Zona de estudio / Trabajo	Estudiantes y Graduados				
NAVIDAD	ARCHIVO	Nov. – Dic.	- Cambio de año, necesidad de archivar documentos	Empresas				
	SILLERÍA	1-24 dic.	- Regalo de Navidad	Particulares				
	FUERA STOCK	Diciembre	- Renovar exposición	Empresas y Particulares				
			- Liquidar stock	Particulares				
	SE HIZO LA LUZ	Nov. – Dic.	- Iluminación para oficinas y hogares	Empresas y Particulares				
VERANO	PROTECCIÓN SOLAR	Mayo – Junio	- Soluciones para combatir el sol	Empresas y Particulares				
	DESPACHOS	Julio	- Renovar despachos	Abogados, Notarios...				
	FUERA STOCK	15 jul. – 5 ago.	- Rotación de exposición	Empresas y Particulares				
			- Liquidar stock					
EXPANSIÓN	PROVEEDORES		- Ampliar catálogo de productos					
	COMERCIALES		- Mayor alcance	Comerciales, Decoradores, Arquitectos				
	TIENDA ONLINE		- Mayor alcance geográfico	Empresas y Particulares				
	FRANQUICIAS		- Expansión geográfica					
FIDELIZACIÓN		Sept. – Dic	- Fidelizar clientes - Posicionamiento de marca	Antiguos clientes				

 PRODUCTO
  PRECIO
  DISTRIBUCIÓN
  COMUNICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.1. Campaña Emprendedores

*Periodo / Duración:* Todo el año

*Objetivo:* Facilitar incorporación al mundo laboral y promover el mercado laboral de Cantabria.

*Público:* Emprendedores y empresas de nueva creación.

*Estrategias:*

- **PRODUCTO:** Toda la gama de productos, aunque en función de la actividad desarrollada, se enfocará a unos productos u otros. (ej. Una peluquería requerirá de una recepción y zona de espera, y un estudio de ingenieros de un mobiliario operativo, sillería, librerías, etc.)
- **PRECIO:** Se ofrecerá un 10% de descuento sobre el presupuesto encargado.
- **COMUNICACIÓN:**

*Cuadro 6.11. Comunicación Campaña EMPRENDEDORES*

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

*Fuente: Elaboración propia***6.5.2. Campaña Educación**

Una campaña enfocada exclusivamente al colectivo estudiantil y al profesorado, así como a las instituciones que imparten la docencia. Con una serie de microcampañas fijadas a lo largo del año académico, se buscará llegar a los distintos segmentos que componen este colectivo, satisfaciendo sus más diversas necesidades.

**MICROCAMPAÑA – ¿ESTUDIAS O TRABAJAS?**

**Periodo / Duración:** De Septiembre a Junio (haciendo mayor hincapié en Septiembre).

**Objetivo:** Ofrecer la posibilidad de adquirir una zona de estudio o un lugar de trabajo por muy poco, manteniendo la relación calidad precio.

**Público:** Estudiantes y Profesores

*Estrategias:*

- **PRODUCTO:** Sillería y Mobiliario operativo, principalmente.
- **PRECIO:**
  - Acreditando ser miembro de la comunidad universitaria mediante la TUI, se aplicará un 10% en todo el mobiliario.
  - A los alumnos y profesores de colegios e institutos se les aplicará un 7 % en toda la gama de productos.



- COMUNICACIÓN:

Cuadro 6.12. Comunicación Microcampaña ¿ESTUDIAS O TRABAJAS?

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

### MICROCAMPAÑA – CONCURSOS

Se llevarán a cabo varios concursos de diversa índole, con los que se buscará dar la oportunidad a los estudiantes de poner en práctica lo aprendido en sus estudios (Ej. Diseño, dibujo, escritura, etc.)

*Periodo / Duración:* Año académico

*Objetivo:* Fomentar la educación, que los estudiantes pongan en práctica los conocimientos aprendidos. Mostrar el compromiso de BiWO con la educación y los jóvenes.

*Público:* Estudiantes

*Estrategias:*

- *PRODUCTO:* Sillería o artículos que se regalen.
- *COMUNICACIÓN:*

Cuadro 6.13. Comunicación Microcampaña CONCURSOS

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

### MICROCAMPAÑA – FIN DE CURSO

*Periodo / Duración:* Mayo - Junio

**Objetivo:** Renovar mobiliario de los centros, momento que aprovechan tras el cierre del curso. A los estudiantes o recién graduados que vayan a necesitar un puesto de estudio o de trabajo, captarles y/o fidelizarles, posicionarse en la mente del consumidor.

**Público:** Estudiantes y Graduados. Centros educativos

**Estrategias:**

- **PRODUCTO:** Mobiliario y Sillería principalmente.
- **PRECIO:**
  - o Acreditando ser miembro de la comunidad universitaria mediante la TUI, se aplicará un 10% en todo el mobiliario.
  - o A los alumnos y profesores de colegios e institutos se les aplicará un 7 % en toda la gama de productos.
- **COMUNICACIÓN:**

*Cuadro 6.14. Comunicación Microcampaña FIN DE CURSO*

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.5.3. Campaña Navidad

**MICROCAMPAÑA – ARCHIVO**

**Periodo / Duración:** Noviembre - Diciembre

**Objetivo:** Cubrir la necesidad de todo tipo de consultas (médicos, abogados, notarios, etc.) y empresas que tengan que archivar documentos, expedientes o casos con motivo del fin de año y cambio de ejercicio. Ofrecer soluciones para guardar una gran cantidad de documentación.

**Público:** Empresas

**Estrategias:**

- **PRODUCTO:** Armarios puerta persiana y archivadores
- **PRECIO:**

- 7% de descuento en productos de la campaña.
- **PROMOCIÓN:** Por la compra de 1 bastidor telescópico, se regalará una caja de carpetas colgantes.
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.15. Comunicación Microcampaña ARCHIVO

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

**MICROCAMPAÑA – SILLERÍA**

Periodo / Duración: 1 – 24 de Diciembre

Objetivo: Regalo de Navidad / Reyes

Público: Particulares

Estrategias:

- **PRODUCTO:** Sillería Direccional, Operativa, Multifunción y Taburetes
- **PRECIO:**
  - 10% de descuento en sillería en stock
  - 7% de descuento en sillería que se encargue antes de Navidad (con el objetivo que llegue antes de la noche de Reyes).
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.16. Comunicación Microcampaña SILLERÍA

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

**MICROCAMPAÑA – FUERA STOCK**

Esta microcampaña se ejecutará dos veces al año, en julio y diciembre, con el fin de renovar la exposición y facilitar la salida de producto poco rotativo.

*Periodo / Duración:* Diciembre

*Objetivo:* Renovar productos de exposición y liquidar stock

*Público:* Particulares y Empresas

*Estrategias:*

- **PRODUCTO:** Productos en exposición
- **PRECIO:** Todos los productos en stock llevarán descuentos aplicados desde el 5 hasta el 50 %.
- **COMUNICACIÓN:**

*Cuadro 6.17. Comunicación Microcampaña FUERA STOCK*

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
LinkedIn		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

*Fuente: Elaboración propia*

**MICROCAMPAÑA – SE HIZO LA LUZ**

*Periodo / Duración:* Noviembre - Diciembre

*Objetivo:* Al reducirse las horas de luz surge la necesidad, tanto en hogares como oficinas, de tener las luces más tiempo encendidas. BiWO buscará cubrir esta necesidad introduciendo un nuevo producto en su catálogo, la iluminación. La microcampaña le servirá para testar este nuevo producto y validar su comercialización o descarte.

*Público:* Empresas y Particulares

*Estrategias:*

- **PRODUCTO:** Iluminación. Lámparas de techo, suelo, mesa, apliques, etc.
- **PRECIO:** Para facilitar la introducción al mercado y aceptación de los clientes, se aplicará un 10% de descuento en los productos encargados durante los meses de promoción / lanzamiento.
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.18. Comunicación Microcampaña SE HIZO LA LUZ

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

#### 6.5.4. Campaña Verano

##### MICROCAMPAÑA – PROTECCIÓN SOLAR

Periodo / Duración: Mayo - Junio

**Objetivo:** Ofrecer soluciones para combatir la llegada del buen tiempo, los reflejos del sol en las pantallas o la subida de temperaturas en las estancias. Además de dar a conocer otro producto de su catálogo apenas conocido y explotado: la protección solar en las ventanas.

**Público:** Empresas y Particulares

**Estrategias:**

- **PRODUCTO:** Protección solar: Venecianas, Estores, Mosquiteras, etc.
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.19. Comunicación Microcampaña PROTECCIÓN SOLAR

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

##### MICROCAMPAÑA – DESPACHOS

Periodo / Duración: Julio

**Objetivo:** Renovar despachos y dejarlo encargado antes del cierre de agosto, aprovechando las vacaciones que se toman las empresas.

**Público:** Empresas y Profesionales (Abogados, Notarios, etc.)

**Estrategias:**

- **PRODUCTO:** Mobiliario Direccional, Operativo y Sillería. Se ofrecerán distintas combinaciones de despachos (Escritorio + Ala + Cajonera + Librería + Sillón + Confidentes) con distintos importes, para dar ideas a los consumidores, además de darles la opción de confeccionar ellos su propio despacho.
- **PRECIO:**
  - o Financiación hasta 12 meses sin intereses desde 69 € al mes.
- **COMUNICACIÓN:**

*Cuadro 6.20. Comunicación Microcampaña DESPACHOS*

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

*Fuente: Elaboración propia*

### **MICROCAMPAÑA – FUERA STOCK**

**Periodo / Duración:** Julio

**Objetivo:** Liquidar stock para poder, a la vuelta de las vacaciones, renovar prácticamente toda la exposición.

**Público:** Particulares y Empresas

**Estrategias:**

- **PRODUCTO:** Productos en exposición
- **PRECIO:** Todos los productos en exposición o stock llevarán descuentos aplicados desde el 5 hasta el 50 %.
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.21. Comunicación Microcampaña FUERA STOCK

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram			

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.5. Campaña Expansión

El objetivo principal de esta campaña es, a medio/largo plazo, la ampliación del negocio, a nivel económico y geográfico a través de las diferentes microcampañas establecidas. Por motivos de espacio me limitaré a detallar brevemente las estrategias propuestas.

#### MICROCAMPAÑA – PROVEEDORES

**Objetivo:** Ampliar catálogo de productos mediante acuerdos con actuales o nuevos proveedores, estudiando su oferta de productos, con el fin de satisfacer las demandas del mercado e ir ampliando las UEN.

**Estrategias:**

- **PRODUCTO:** Tanto producto con el que ya cuenten y simplemente quieran tener mayor variedad (ej. Sillería, Mobiliario o Iluminación) como con el que aún no trabajen (ej. Equipos informáticos, accesorios de oficina, etc.)
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.22. Comunicación Microcampaña PROVEEDORES

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

**MICROCAMPAÑA – COMERCIALES**

La idea es colaborar con comerciales u otros profesionales de ramas complementarias, que ofrezcan sus productos a sus clientes a cambio de una comisión.

*Objetivo:* Ampliar el radio de actuación, llegando a consumidores que se escapan de su alcance, así como aumentar las ventas y el reconocimiento de la marca.

*Público:* Comerciales, Decoradores y Arquitectos principalmente.

*Estrategias:*

- *PRODUCTO:* Toda la categoría de productos disponibles, pudiendo variar según el cliente del colaborador.
- *PRECIO:* A todos aquellos que hagan la función de comerciales de la empresa, se les ofrecerá un % de cada venta que realicen, éste será acordado por BiWO y el comercial para cada contrato.
- *COMUNICACIÓN:*

*Cuadro 6.23. Comunicación Microcampaña COMERCIALES*

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
LinkedIn		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

*Fuente: Elaboración propia*

**MICROCAMPAÑA – TIENDA ONLINE**

En un plazo de 2 años, BiWO busca poder comercializar sus productos a través de la web en toda la geografía española. Para eso deberá añadir una tienda online a su web, y definir plazos y formas de entrega. Para este punto se barajarán todas las opciones: encargar directamente al fabricante y que sean los propios montadores de cada ciudad los que se encarguen de almacenarlo, o disponer de un centro logístico donde almacenar la mercancía y desde ahí distribuirla.

*Objetivo:* Ampliar radio de actuación, notoriedad y aumentar ventas

*Público:* Empresas y Particulares

*Estrategias:*

- *PRODUCTO:* Inicialmente estará disponible la sillería y accesorios de oficina, para poco a poco ir añadiendo el resto de categorías de producto.



- **PRECIO:** Para este nuevo canal de venta, habrá que analizar a la competencia para evaluar sus precios y decidir cómo ser competitivos, tratando de diferir en lo menos posible con la política de precios de la venta directa. Teniendo en cuenta nuevos aspectos que influirán en esta política como los gastos de envío o coste de los montadores en otras comunidades autónomas, entre otros.
- **DISTRIBUCIÓN:** Para distribuir la mercancía comprada a través de la web se baraja la opción de enviarlo directamente desde el proveedor al cliente final, teniendo que esperar los plazos de entrega establecidos. O bien contar con un aprovisionamiento de productos, normalmente los más vendidos, en un centro logístico, desde el que servir directamente acortando algunos plazos de entrega. Aunque esto supondrá un menor margen por el coste de almacenamiento. Este apartado es muy importante y deberá analizarse en profundidad cuando se tome la decisión de distribuir de manera online.
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.24. Comunicación Microcampaña TIENDA ONLINE

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

### MICROCAMPAÑA – FRANQUICIAS

Tras habilitar la tienda online y realizar un análisis detallado de las ventas, viendo de qué comunidades provienen las mayores compras de productos, se procederá a estudiar la viabilidad de abrir nuevos puntos de venta en dichas ciudades. Como primera opción propongo el sistema de franquicias, por ser el que menor riesgo supone. Aunque por otro lado puede provocar la pérdida del control, calidad e identidad de lo que se conoce como BiWO, pudiendo analizar la otra opción de abrir tiendas propias. Que supone un mayor desembolso y riesgo inicial, pero mayor control y poder de decisión.

**Objetivo:** Expandirse geográficamente, ampliando su red de clientes a otras comunidades autónomas. Aumentar las ventas y la presencia de la marca, así como ofrecer la posibilidad de ver, tocar y probar el producto antes de comprarlo en otras ciudades.

**Estrategias:**

- **PRODUCTO:** La idea es vender la misma oferta de productos que en la tienda original, pudiendo adaptarse a las necesidades y demandas de los consumidores de la nueva localidad.

- **PRECIO:** Se establecerá una política de precios exclusiva y adaptada a este nuevo método de venta, donde habrá que contemplar aspectos como los márgenes, cánones y demás aspectos.
- **DISTRIBUCIÓN:** Aquí vuelve a plantearse la misma disyuntiva que con el canal online. Sin embargo, con el fin de garantizar la fidelidad de los franquiciados y ofrecerles un servicio adicional, podría estudiarse la posibilidad de montar un centro logístico con el que poder servir en menor plazo que el fabricante, al menos los productos más demandados.
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.25. Comunicación Microcampaña FRANQUICIAS

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

#### 6.5.6. Campaña Fidelización

En julio se revisarán las facturas de hace 5 y 10 años, se analizarán aspectos como si los clientes siguen existiendo o han vuelto a comprar, para determinar la estrategia a seguir, de fidelización o nueva captación. La acción se aplicará a la vuelta de vacaciones.

*Periodo / Duración:* Septiembre - Diciembre

*Objetivo:* Fidelizar clientes, recordarles que BiWO sigue existiendo y aumentar las ventas.

*Público:* Antiguos clientes

*Estrategias:*

- **PRODUCTO:** Toda la categoría de productos disponibles.
- **PRECIO:** Se ofrecerá un vale descuento del 11% para aquellos que decidan renovar su mobiliario en un plazo de 3 meses a contar desde el momento en que se envíe la oferta.
- **COMUNICACIÓN:**

Cuadro 6.26. Comunicación Microcampaña FIDELIZACIÓN

ONLINE		OFFLINE	
Email		Correo Postal	
Web		Telemarketing	
RRSS		Flyers / Cartelería	
Facebook		Prensa	
Linkedin		Merchandising exposición	
Instagram		Fuerza de Ventas (visitas...)	

Fuente: Elaboración propia

## 7. EJECUCIÓN Y CONTROL

La ejecución de las distintas acciones y campañas establecidas, se llevará a cabo siguiendo la ruta definida en el siguiente calendario.

Cuadro 7.1. Calendario de acciones y estrategias

		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBERERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4								
PROMOCIONES	Sábados sin IVA																																																
	BiWOUTLET																																																
	Fuera Stock																																																
CAMPAÑAS	Emprendedores																																																
	¿Estudias o Trabajas?																																																
	Fin de Curso																																																
	Concursos																																																
	Archivo																																																
	Sillera																																																
	Se hizo la luz																																																
	Protección solar																																																
	Despachos																																																
	Fidelización																																																
COMUNICACIÓN ONLINE	Newsletter																																																
	Email con Ofertas																																																
	Facebook																																																
	Linkedin																																																
	Instagram																																																
	Web																																																

Fuente: Elaboración propia

Para asegurar la consecución de los objetivos y el éxito de las estrategias definidas, propongo los siguientes mecanismos de control que permitan detectar los posibles errores y corregirlos.

- Para el objetivo de los 20 contactos diarios, en caso de no alcanzarse en los dos primeros meses, se rebajará la cifra a 20 contactos semanales. Al ser sólo 2 empleados trabajando, el tiempo destinado a esta acción es limitado, por lo que

una solución sería establecer un objetivo más alcanzable, e ir incrementándolo paulatinamente.

- Llegado el fin de año y comprobadas las ventas anuales, en caso de no conseguir el objetivo, se buscará aumentar el número de campañas y acciones a realizar, con el fin de generar más ventas. Y según como estuviera el objetivo de contacto con clientes potenciales, buscar aumentarlo también.
- Si a final de año no se consigue cumplir los objetivos definidos para las redes sociales, se replanteará una nueva estrategia, analizando el público objetivo, la competencia y publicaciones con más éxito, para definir un nuevo camino a seguir.
- Y por último, en caso de no estar aplicándose los protocolos de aquí a finales de año, propongo que los trabajadores realicen una reunión en la que revisen punto por punto los distintos protocolos, vean qué no están cumpliendo y cómo pueden empezar a aplicarlo.

En cuanto a los objetivos estratégicos, por su carácter más abstracto y a largo plazo, resulta más difícil establecer unos mecanismos de control. Para el objetivo de establecer la venta online, el seguimiento llevado se basará en las ventas obtenidas, patrón que determinará la velocidad con la que avanzar en la expansión online. Y en cuanto a la expansión geográfica, los mecanismos de control se definirán a la hora de desarrollar la estrategia, basándose en la competencia, público objetivo y demás factores de las localidades en las que interese expandirse.

Con estas herramientas de control y el feedback recogido de todas las acciones y campañas, se podrán elaborar unas estadísticas e informes que sirvan de guía para el plan del año siguiente.

## 8. PRESUPUESTO

Como el objetivo principal de este trabajo no es cuantificar exactamente los gastos a incurrir, ni tengo los datos exactos para calcularlos, realizaré una estimación que permita tener una visión general. Para ello, he recogido todas las acciones que se llevarán a cabo durante el año establecido en las diferentes campañas, dejando sin presupuestar las correspondientes investigaciones de mercado en las que habrá que incurrir para evaluar su expansión, que se realizarían a posteriori.

Cuadro 8.1 Presupuesto anual

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	COSTE
IMAGEN	Servicio de fotografía de instalaciones y exposición	300,00 €
PUBLICIDAD	Anuncios en Facebook	100,00 €
	Flyers	300,00 €
	Trípticos	500,00 €
	Correo ordinario	200,00 €
	Plantilla emails	100,00 €
	Cartelería	400,00 €
	Prensa	300,00 €
REGALOS	Concursos	1.000,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>3.200,00 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 9. CONCLUSIÓN

El fin de este Plan de Marketing es definir los objetivos y estrategias a seguir por la empresa BiWO, con el fin de mejorar su situación empresarial, prosperar en el mercado y aumentar sus ventas y notoriedad de marca entre otros aspectos.

Se trata de una empresa con mucho potencial, en un mercado en continuo movimiento y con muchas posibilidades. Que hasta ahora no estaba aprovechando todas sus ventajas competitivas y fortalezas.

Mi conclusión personal acerca de este trabajo, es que siguiendo todas las pautas establecidas, llevando un control y seguimiento para evitar errores y en su caso corregirlos, esta empresa puede llegar a crecer lo suficiente como para alcanzar su visión en unos años. Aplicando año tras año un Plan de Marketing, que puede partir de éste elaborado, mejorándolo y completando con el feedback y resultados recogidos.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Biel Huguet Albons, 2015. *Cinco Días*. [En línea]

Disponible en:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/08/05/empresas/1407254445\\_861292.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/08/05/empresas/1407254445_861292.html)

[Último acceso: 30 de Junio 2015]

Cámara de Comercio de Cantabria, 2010. *Cámara de Cantabria*. [En línea]

Disponible en:

[http://www.camaracantabria.com/comercio\\_interior/descargas/InformeComMinorista.pdf](http://www.camaracantabria.com/comercio_interior/descargas/InformeComMinorista.pdf)

[Último acceso: 17 de Julio 2015]

CIS, 2015. *Centro de Investigaciones Sociológicas*. [En línea]

Disponible en:

[http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14167](http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14167)

[Último acceso: 2 de Julio 2015]

El Periódico, 2016. *El Periódico de Aragón*. [En línea]

Disponible en: [http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/feria-mueble-cierra-45-000-visitantes\\_1082835.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/feria-mueble-cierra-45-000-visitantes_1082835.html)

[Último acceso: 28 de Marzo 2016]

INE, 2016. Instituto Nacional de Estadística. [En línea]

Disponible en: <http://www.ine.es/>

[Último acceso: 29 de Abril 2016]

Infurma, 2015. *Infurma*. [En línea]

Disponible en: <http://noticias.infurma.es/>

[Último acceso: 4 de Mayo 2016]

ICANE, 2016. *Instituto Cántabro de Estadística*. [En línea]

Disponible en: <http://www.icanes.es/>

[Último acceso: 29 de Abril 2016]

Ministerio de Fomento, 2013. *Ministerio de Fomento*. [En línea]

Disponible en: <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/93003110-8D24-4B0F-A6DD-A845D209D498/126627/Mapprovin2013.pdf>

[Último acceso: 22 de Julio 2015]

Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016. *Ministerio de Industria, Energía y Turismo*. [En línea]

Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Muebles.pdf>

[Último acceso: 3 de Mayo 2016]

PYMETAL, 2016. *PYMETAL*. [En línea]

Disponible en: <http://www.pymetal.net/>

[Último acceso: 29 de Abril 2016]

Redacción, 2016. *Puro Marketing*. [En línea]

Disponible en: <http://www.puromarketing.com/42/25910/pymes-tienen-ningun-perfil-redes-sociales.html>

[Último acceso: 27 de Marzo 2016]

SABI, 2016. *Sistema de Análisis de Balance Ibéricos*. [En línea]

Disponible en: <http://www.buc.unican.es/>

[Último acceso: 16 de Febrero 2016]

Subdirección General de Estudios, Análisis y Planes de actuación, 2016. *Ministerio de Industria, Energía y Turismo*. [En línea]

Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/es->

[ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Muebles.pdf](http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Muebles.pdf)

[Último acceso:

Unidad de España, 2015. *BBVA Research*. [En línea]

Disponible en: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/presentacion-situacion-cantabria-2015/>

[Último acceso: 27 de Abril 2016]