

Trabajo Fin de Grado

La Empresa Familiar: Isaías Tomás SL

Autor:

Alejandro Gargallo Tomás

Directora:

Silvia Abella Garcés

Facultad de Empresa y Gestión Pública de Huesca

2014



Resumen:

En el presente trabajo se realiza el estudio y análisis de la empresa familiar, Isaías Tomás SL, para proponer una estrategia de crecimiento, mediante el uso de la red social Facebook, cuyo objetivo es incrementar la cartera de clientes y, por consiguiente, el número de ventas.

Para alcanzar este objetivo, en el trabajo se hace una descripción de las diferentes definiciones de EF, así como la exposición de las principales características de las empresas familiares para, posteriormente, centrar el estudio en la empresa objeto de análisis y en la propuesta de mejora realizada para la misma. Para poder justificar ésta, se realiza, previamente, un análisis del entorno y un análisis interno para poder resumir en un DAFO las principales conclusiones de los mismos.

Agradecimientos:

En primer lugar, agradecer el trabajo y empeño que Doña Silvia Abella Garcés ha mostrado para la tutorización de este trabajo y que, tanto sus conocimientos de la materia como su tesis “*Recursos y estrategias de las empresas familiares manufactureras en España*”, me han aportado gran ayuda para la realización de este trabajo final de grado.

Agradecer y felicitar también a los profesores del Curso de Adaptación por las enseñanzas y conocimientos transmitidos durante el curso 2013/14 que me han servido de gran apoyo tanto para la realización del trabajo, como para aclararme un poco más de la trayectoria profesional que me gustaría ejercer.

Por último, dar las mil gracias a mi madre M^a Isabel Tomás Zaporta, socia de la empresa familiar, por su aportación al reseñar aspectos relacionados con la historia, descripción y manejo de la empresa.

En definitiva, a todos, gracias por vuestra dedicación e interés.

Índice

1. Introducción.....	Pág. 6
2. La empresa familiar.....	Pág. 8
2.1 Concepto.....	Pág. 8
2.2 Características.....	Pág. 9
2.3 Ventajas de las EF respecto a las No Familiares.....	Pág.12
3. Isaías Tomás SL.....	Pág. 13
4. Análisis del Entorno Isaías Tomás SL.....	Pág. 17
4.1 Análisis del Entorno General.....	Pág. 17
4.1.1 Factores Medioambientales.....	Pág. 18
4.1.2 Factores Económicos.....	Pág. 19
4.1.3 Factores Socio-culturales y Demográficos.....	Pág. 20
4.1.4 Factores Tecnológicos.....	Pág. 22
4.1.5 Factores Político-legales.....	Pág. 23
4.2 Análisis del Entorno Específico.....	Pág. 26
4.2.1 Competencia.....	Pág. 26
4.2.2 Clientes.....	Pág. 30
4.2.3 Proveedores.....	Pág. 31
5. Análisis Interno.....	Pág. 32
6. Análisis DAFO.....	Pág. 34
7. Aplicación práctica: estrategia y proyecto de posicionamiento en Redes Sociales.....	Pág. 35
7.1 Estrategia.....	Pág. 36
7.2 Social Media Euronics.....	Pág. 37
7.3 Metodología en Facebook.....	Pág. 39
7.4 Otras estrategias y técnicas de venta.....	Pág. 43
8. Propuesta de actuación.....	Pág. 48
9. Conclusiones.....	Pág. 49
Bibliografía.....	Pág. 51
Webgrafía.....	Pág. 52

Índice de Cuadros

Cuadro 1.- Características diferenciadoras de empresas familiares y las no familiares.....	Pág. 9
--	--------

Cuadro 2.- Características de la empresa familiar Isaías Tomás SL.	Pág. 13
---	---------

Cuadro 3.- Información de grupo y tamaño de empresas de Caspe asociadas a cadenas dedicadas a la venta de electrodomésticos (2012)	Pág. 27
--	---------

Cuadro 4.- Matriz DAFO.	Pág. 34
------------------------------	---------

Índice de Figuras

Figura 1.- Distribución sectorial de las Empresas Familiares en España.	Pág. 6
--	--------

Figura 2.- Modelo evolutivo tridimensional.....	Pág. 11
---	---------

Índice de Imágenes

Imagen 1.- Fachada del comercio Isaías Tomás SL.....	Pág. 16
--	---------

Imagen 2.- Eficiencia energética.....	Pág. 18
---------------------------------------	---------

Imagen 3.- Población Caspe.....	Pág. 20
---------------------------------	---------

Imagen 4.- Etiqueta eficiencia energética de electrodomésticos.....	Pág. 24
---	---------

Imagen 5.- Facebook Euronics España.....	Pág. 37
--	---------

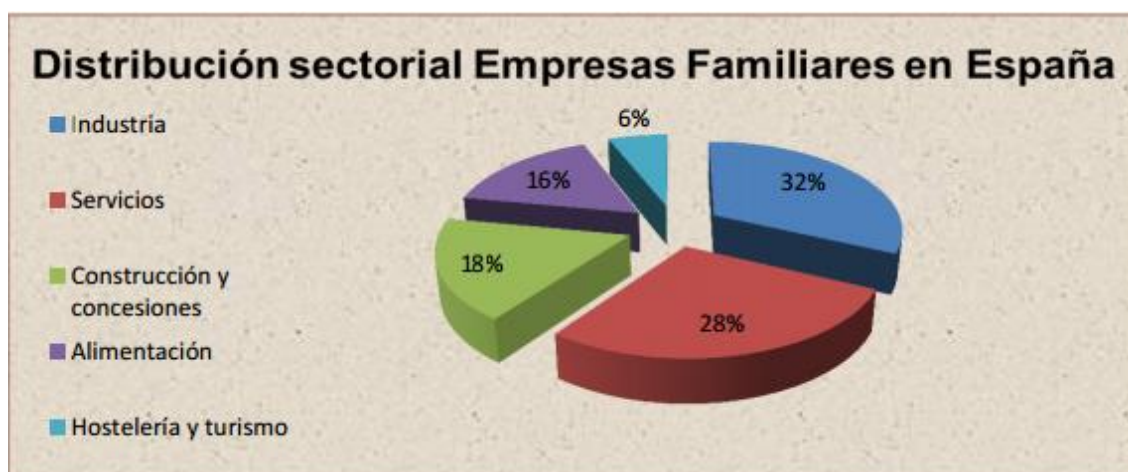
Imagen 6.- Youtube Euronics España.....	Pág.38
Imagen 7.- Twitter Euronics España.....	Pág.38
Imagen 8.- Portada página de negocio de Isaías Tomás en Facebook.....	Pág.41
Imagen 9.- Ejemplo de promoción de nuestra tienda colgada en la página de Facebook, Isaías Tomás.....	Pág. 42
Imagen 10.- ejemplo de promoción de la Web de Euronics colgada en la página de Facebook Isaías Tomas.....	Pág.42

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son el núcleo tanto de nuestra economía como de las del resto del mundo y es que representan una parte muy importante de la actividad económica a nivel nacional. Según el Instituto de la empresa familiar¹(2014), el 85% de las empresas españolas son familiares, realizan el 59% de las exportaciones totales de España y sus ventas (nacionales) son igual al 70% del PIB. Su creciente importancia se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación.

En la figura 1 se muestra la distribución sectorial de las empresas familiares en España para saber la importancia que tiene cada uno de los sectores:

Figura 1.- Distribución sectorial de las Empresas Familiares en España



Fuente: Instituto de la empresa familiar, 2014.

El actual panorama de crisis económica en el que está inmersa España ha provocado diferentes cambios en las empresas nacionales, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Esta crisis ha provocado que las empresas opten por internacionalizarse para así abarcar otros mercados y aumentar sus ventas mediante la

¹http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html . Fecha de consulta: Septiembre 2014

exportación, y otras usar herramientas de búsqueda de clientes o nuevas líneas de negocio.

En este Trabajo Fin de Grado, se propone el objetivo de aumentar la cartera de clientes mediante el desarrollo de una estrategia de crecimiento, más concretamente de penetración en el mercado, mediante una herramienta de búsqueda de clientes en la red social “Facebook” para la empresa familiar Isaías Tomás SL. La justificación es que se denota una pérdida de clientes en los últimos años y, en consecuencia, una bajada generalizada en las ventas.

La motivación para la realización de este trabajo fin de grado es estudiar a fondo la empresa familiar y tratar de ayudar con mis conocimientos, adquiridos durante la carrera, a sumergir a la empresa objeto de estudio en las nuevas tecnologías de la información y comunicación y así renovar también su imagen para la proliferación y continuidad de la misma en el futuro.

Para llevar a cabo este Trabajo Fin de Grado, en primer lugar se analiza brevemente lo que se entiende por empresa familiar, las características y ventajas respecto a las empresas no familiares para mostrar la importancia de este tipo de empresas en el sector empresarial.

En segundo lugar, se procede a describir la empresa familiar Isaías Tomás SL y los aspectos relacionados con el negocio de los electrodomésticos, sus estrategias y los posibles pasos a seguir para aumentar la cuota de mercado, que es nuestro objetivo primordial. De manera más particular, se analiza el entorno externo e interno de la compañía, así sabremos en qué momento está la empresa y cómo podemos ayudarla a incrementar su cuota de mercado y por consiguiente sus beneficios.

Por último, llevamos a cabo el desarrollo de nuestra idea, centrada sobre todo en el público de la ciudad de Caspe y de los pueblos más punteros de la comarca Bajo Aragón Caspe, como por ejemplo Alcañiz.

2. LA EMPRESA FAMILIAR

2.1 CONCEPTO

Comenzaremos este trabajo con la difícil tarea de dar un concepto sobre qué es una empresa familiar (EF), dado que no existe unanimidad a la hora de definir la misma.

Diferentes autores señalan diferentes características que ha de cumplir una empresa para que sea clasificada como familiar. Así, Lansberg (1988) la define como *“empresa en la que los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad”*. Para Church (1993), es una *“empresa en la que los fundadores y sus herederos han contratado gestores profesionales pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa”*; Ward (1995) dice que una empresa es familiar si *“la empresa será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija”*; Chandler y Astrachan (1996) proponen tres definiciones diferentes de EF, *“Definición **amplia** (el control de las decisiones estratégicas recae sobre fundador o descendientes y existe el deseo explícito de que ese control perdure), **intermedia** (su fundador o descendientes controlan la empresa y además participan directamente en la gestión) y **restrictiva** (solo son empresas familiares aquellas en las que más de una generación ha tenido o tiene un control y una presencia activa en la gestión)”*; y Casrud (2007), considera que es *“aquella en la que la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva”*.

Los conceptos que mejor definen, desde mi punto de vista, la empresa objeto de estudio, son los propuestos por Lansberg (1988), dado que la que la propiedad está bajo influencia directa de la familia (miembro familiar dentro de la dirección) y la de Ward (1995), ya que los miembros de la misma se han planteado que la empresa continúe en manos de la familia en las sucesivas generaciones.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Las empresas familiares presentan una serie de características que las diferencian de las empresas no familiares. Autores como Oltra (1999) hacen referencia a dichas diferencias (ver cuadro 1).

Cuadro 1.- Características diferenciadoras de empresas familiares y las no familiares

Empresa familiar	Empresa no familiar
Cuidar de la gente	Producir para el exterior Bienes/Servicios
Autonomía generacional	Autoridad y distribución de roles
Vínculos emocionales cliente	Vínculos racionales
Lazos de sangre insolubles	Relaciones temporales
Conducta subconsciente	Conducta consciente
Mirando hacia el interior (la familia)	Mirando hacia el exterior (negocio)
Subjetivo	Objetivo
Adaptación incondicional miembros familiares	Se exige el buen desempeño para que la empresa sobreviva

Fuente: Oltra (1999)

Por otro lado, Mucci & Tellería (2011) enumeran algunas características² que definen a la empresa familiar, tales como:

- Mantienen un marcado estilo autocrático de dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- Excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos clave.
- La experiencia es un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos extraños.
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas (PYMES).

² http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1766/AE_266.pdf?sequence=1. Fecha consulta: Noviembre 2014

- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo la que existe con proveedores y clientes.
- Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
- La sucesión directiva deviene de la posición familiar.
- Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y al que se identifica con el apellido familiar.

Estas características de la empresa familiar estarán definidas según el modelo de negocio de cada empresa (venta de bienes o servicios), ámbito de actuación y situación geográfica.

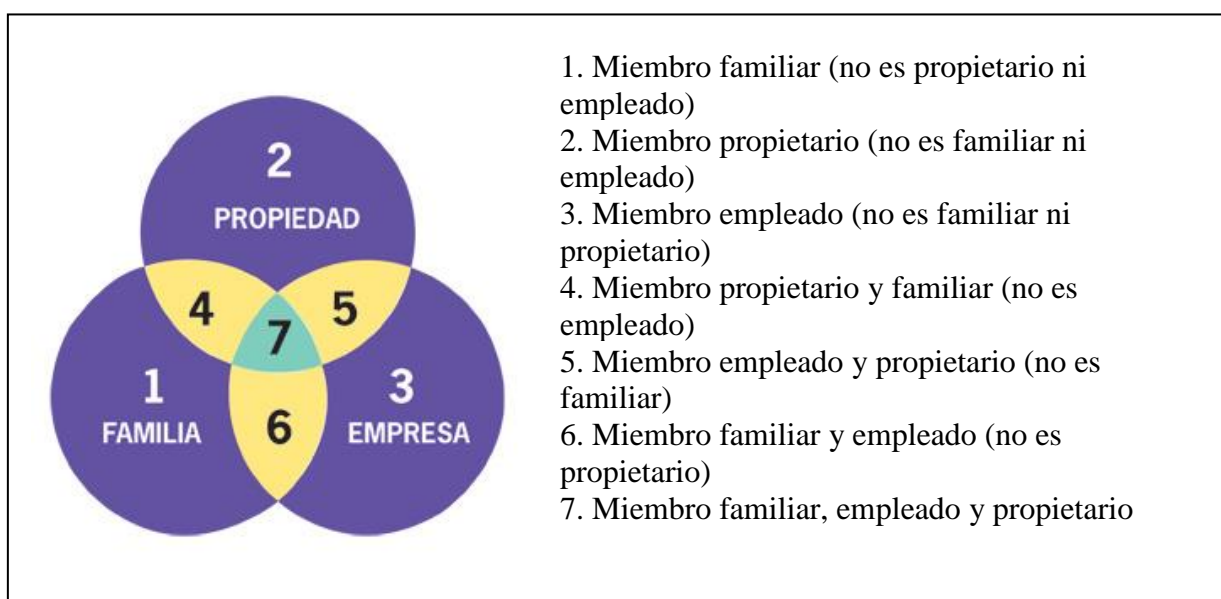
Una vez expuestas las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, así como las principales características de la empresa familiar, continuamos introduciendo las diferentes problemáticas que éstas presentan, ocasionadas por el conflicto de intereses de las diferentes instituciones (familia, propiedad y empresa) que forman la empresa familiar.

Para explicar el modelo evolutivo tridimensional, comenzamos introduciendo las diferentes problemáticas, que responden a distintas fuentes de conflicto, como pueden ser: traspaso de poderes (sucesión y reparto de la empresa), roles familiares chocan con roles de participación en la empresas como por ejemplo la capacidad en la asignación de funciones, confusión de lazos afectivos con lazos contractuales, reglas de mercado en la retribución..., conflicto entre control y crecimiento (incorporación de nuevos socios, salidas a bolsa, dificultades para internacionalizar, estructuras organizativas más rígidas...), comunicación y diálogo (conocimiento de la empresa, consideración de las cuestiones de empresa como cuestiones familiares) y confusión de propiedad con capacidad de gestión tanto para fundador como familiares (Casillas, J.C. y otros, 2005).

El acoplamiento de las tres instituciones con funciones, intereses y objetivos diferentes conformará la problemática básica de las empresas familiares. Este conflicto de intereses viene dado por las distintas instituciones que forman la empresa familiar. La explicación académica viene dada por el modelo evolutivo tridimensional o también llamado modelo de los tres círculos, de Gersick (1997).

De acuerdo con este modelo, al sobreponer los círculos que representan a los tres subsistemas que conforman la empresa familiar (propiedad, familia y empresa) se forman siete sectores. Todas aquellas personas relacionadas con la empresa o la familia se encontrarán dentro de alguno de estos círculos o de sus interacciones (ver figura 2).

Figura 2.- Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick (1997)

El modelo de los tres círculos es una herramienta útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles a representar por los diferentes miembros de la empresa, las prioridades y los límites de las EF.

2.3 VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR RESPECTO A LAS NO FAMILIARES

En cuanto a las ventajas que presentan las empresas familiares según los estudios de Corona (2005), podemos hablar de:

- Continuidad: visión a largo plazo, estabilidad de las líneas estratégicas, compromiso y dedicación personal.
- Incentivos: identificación personal y familiar con el proyecto empresarial, derechos reconocidos por parte de los miembros de la familia.
- Adopción rápida de decisiones evitando procesos formales.
- Supervisión: la superposición de relaciones personales y económicas facilita la supervisión y seguimiento de los objetivos, ahorro de sistemas de control...

3. ISAÍAS TOMÁS SL

En este apartado del estudio presentamos las características principales de la empresa familiar objeto de estudio, Isaías Tomás SL, para a continuación relatar un poco de su historia, fundación y cómo ha llegado a la venta de aparatos electrodomésticos.

En cuanto a las principales características de la Isaías Tomás S.L., en el cuadro 2 se hace referencia a alguno de los indicadores económico-empresariales de la misma.

Cuadro 2.- Características de la empresa familiar Isaías Tomás SL

Clasificación Nacional de Actividades Económicas	4754- Comercio al por menor de aparatos electrodomésticos en establecimientos especializados 4719- Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Instalaciones	Bajo comercial de 120 m ² de planta
Personal y estructura organizativa	Dos directores, un administrativo, 4 repartidores y un técnico instalador de gas
Cartera de servicios	- Distribución de botellas de butano a domicilio - Venta al por menor de aparatos electrodomésticos
Clientes	Mayoritariamente particulares de >40 años
Herramientas de promoción	Presentación ante cliente, folletos, directorios comerciales, publicidad en revistas especializadas de la comarca, participación en ferias comarcales.

Fuente: SABI y Elaboración Propia

Nos parece también interesante relatar los aspectos más importantes de la historia de la empresa y de cómo se creó el grupo de compras entre los distintos asociados.

La empresa objeto de estudio es una empresa familiar sita en la ciudad de Caspe (Zaragoza) en el centro de la población, con 120 m² de planta, fundada en el año 1960 por Isaías Tomás, un joven emprendedor al que le ofrecieron participar en la distribución de Gas Butano a domicilio mediante la agencia de distribución “Repsol” y así distribuir en toda la comarca del bajo Aragón Caspe. Aparte de la distribución de butano, realizaba las instalaciones pertinentes de gas en los domicilios, ya que era miembro de Propipsa (Propano Ibérica), empresa dedicada a instalaciones de calefacción y gas industrial; y suministro de gas a granel.

En los años 70 del siglo XX, muchos de los miembros de Propipsa también se dedicaban a la venta de electrodomésticos, así que a mediados del año 1976 los socios decidieron crear un grupo de compras para obtener mejores precios al comprar en grandes cantidades los electrodomésticos y así ser más competitivos en el mercado. Partiendo de esta idea, se ofreció la oportunidad a los componentes del grupo de compras a asociarse a la mayor cadena de electrodomésticos de Europa, Euronics.

La primera cuestión o temor del pequeño empresario al asociarse con estas cadenas multinacionales, es perder su propia identidad, que los clientes no lo reconozcan y no poder gobernar totalmente su propio negocio; sin embargo, fue todo lo contrario, ya que las empresas del grupo de compras pudieron aprovecharse de las oportunidades y conocimientos implantados por esta gran cadena, lo cual lleva asociado un beneficio en las compras y un sin fin de posibilidades como, por ejemplo, la repercusión favorable en la fidelización de clientes y la mejora de productos con el consiguiente incremento de la rentabilidad empresarial.

La cadena Euronics tiene, entre otros, dos grandes activos estratégicos, según Javier Panzano (Mayo 2008), director de marketing y formación de Euronics España:

- La marca, que es el referente conceptual para los diferentes públicos internos y externos: clientes, proveedores...
- El punto de venta, es el núcleo operativo donde se desarrolla la actividad de la cadena. Es por tanto su razón de ser y su referente físico.

En el año 1998, tras el fallecimiento del fundador, se constituye una Sociedad Limitada entre los dos hermanos llamada Isaías Tomás SL (ver imagen 1), dedicada a la misma actividad y con una sola tienda en Caspe. Más tarde, Repsol tiende a unificar agencias y tener menos distribuidores con el objetivo de abarcar zonas más amplias; así pues, les ofrecen la posibilidad de dirigir la agencia de Fraga (Huesca) y su comarca. En el año 2000 ocurre lo mismo con la agencia de Alcañiz (Teruel) y su comarca (que abarca muchos pueblos). Además, se suministran botellas de butano a las estaciones de servicio de Repsol de Caspe, Alcañiz y Fraga para facilitar también al cliente el poder adquirirlas en la gasolinera.

Como hemos nombrado anteriormente, una parte de la empresa está dedicada a la actividad de venta de electrodomésticos asociada a la cadena *Euronics* en la que se vende todo tipo de aparatos electrodomésticos, tanto de gama blanca (neveras, lavadoras...) como de gama marrón (televisiones, mini cadenas, mp3...), menaje para el hogar y pequeño artículo electrodoméstico (PAE) como pueden ser batidoras, tostadoras, cafeteras...

Es en esta actividad en la que se va a centrar este trabajo fin de grado, ya que se denota una disminución en la venta de electrodomésticos provocada por diferentes factores que analizaremos en el posterior apartado de análisis del entorno. El objetivo será el incremento de la venta de los mismos promocionándolos en las diferentes redes sociales, más concretamente en la red social Facebook.

Imagen 1.- Fachada del comercio Isaías Tomás S.L.



La otra actividad a la que se dedica la empresa es la distribución a domicilio de botellas de butano, gas licuado del petróleo (GLP), abarcando una amplia zona de Caspe, Alcañiz, Fraga y sus respectivas comarcas.

En cuanto a la gestión administrativa del butano se maneja una base de datos de clientes realizada por Repsol y a la cual se debe acceder mediante usuario y contraseña por Internet. En ésta se realizan contratos de butano, altas y bajas de clientes, revisiones, pedidos por teléfono y a través de Internet, facturación de clientes, recibos bancarios, etc....

Como próximo sucesor de la empresa, considero que una estrategia de futuro es la de crecimiento y, la forma de llevarla a cabo es la implantación de las nuevas tecnologías en la empresa, ya que se denota una falta de presencia en las redes sociales e Internet, así como una clientela de un segmento de edad elevado (mayores de 40 años). Con la ayuda de las redes sociales abarcaremos un segmento de edad más joven y así poder asegurar la prosperidad de la empresa en el futuro.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado se procede al análisis del entorno, tanto el macroentorno como el microentorno, para ver las características del mercado, competencia, preferencias de los consumidores... y que así la empresa disponga de la información necesaria para tomar las decisiones pertinentes y a continuación determinar las acciones y estrategias que tiene que llevar a cabo para alcanzar su objetivo.

En primer lugar se procede a elaborar el análisis externo de la empresa, compuesto por el entorno general y específico (oportunidades y amenazas). A continuación se analizará el interno (fortalezas y debilidades) para más tarde, y con la suma de los dos análisis, elaborar un análisis DAFO y ver las deficiencias empresariales que debemos corregir para que tenga éxito nuestra estrategia de crecimiento.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

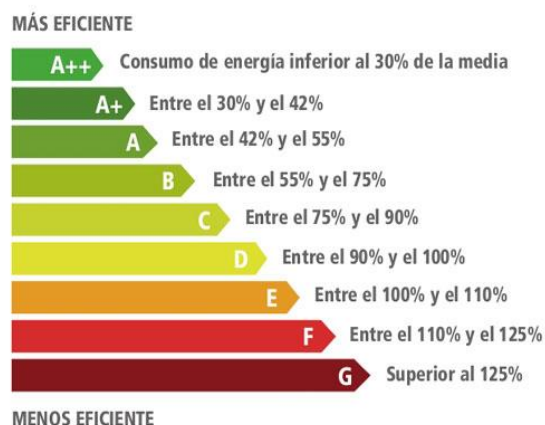
El entorno genérico de la empresa, o macroentorno, se refiere a todos aquellos factores externos a la misma que pueden tener una influencia sobre sus resultados. Estos aspectos son incontrolables, ya que son factores que influyen en todas las empresas, por lo que tienen que estar presentes a la hora de desarrollar su estrategia empresarial.

En este epígrafe se analizan todos estos factores utilizando la metodología PEST y añadiendo también los factores medioambientales, que a continuación se desarrollan centrándonos en la empresa objeto de estudio.

4.1.1 Factores Medioambientales:

En los últimos años, existe una preocupación por la contaminación y la emisión de gran cantidad de CO₂ a la atmósfera, principal responsable del cambio climático. Para combatir esta contaminación se está implantando en cada CCAA, y en nuestro caso más particularmente en Aragón a través de la DGA, el Plan Renove.

Imagen 2.- Eficiencia energética.



Fuente: cercae (2013)³

El Plan Renove es una acción conjunta del ministerio de Industria, Turismo y Comercio y de las CCAA para incentivar económicamente la sustitución de los viejos aparatos electrodomésticos por otros muchos más eficientes.

Este Plan Renove⁴ ha tenido un gran éxito en Aragón⁵ ya que se han sustituido 21.278 equipos, una cifra que supera las previsiones iniciales que se situaban sobre 16.500 equipos. Por tipología de los equipos sustituidos, el mayor número corresponde a lavadoras (8.013), seguidas por lavavajillas (3.460). Gracias a los 7 Plan Renove que se han realizado en Aragón, se han sustituido 111.000 aparatos, lo que ha supuesto un ahorro energético de 2.200 tep (toneladas equivalentes de petróleo) al año y una reducción anual de emisiones de 7.800 toneladas de CO₂.

El cliente sale beneficiado por partida doble, tanto en el momento de la compra por el descuento que se le aplica debido a que por la sustitución del aparato viejo se lleva a cabo un descuento entre 80 y 125 € del nuevo aparato, como en el ahorro de la factura de electricidad de su vivienda (ahorro del 50%) (Imagen 2).

Gracias a este Plan Renove, la empresa ha incrementado sus ventas, sustituyendo 27 aparatos electrodomésticos en los meses de Noviembre y Diciembre del año 2013.

³ <http://www.cercae.com/p/certificado-energetico-vitoria-gasteiz.html>. Fecha consulta. Septiembre 2014

⁴ <http://electrodomesticos.renovearagon.com/>. Fecha consulta: Septiembre 2014

⁵ <http://www.ecoticias.com/sostenibilidad/87428/noticia-medio-ambiente>. Fecha consulta: Octubre 2014

4.1.2 Factores Económicos:

El panorama actual de la economía española es bastante desfavorable para la creación de empresas o desarrollo de las mismas, ya que la actual crisis en que nos encontramos está dejando un panorama desolador respecto al nivel de renta de los individuos e instituciones.

Actualmente la tasa de paro española es superior a la media de los demás países europeos, en torno a un 26.7 % en Enero del 2014, frente a la media de la UE del 12.1%, según la sección de economía de la revista El País⁶ (2014).

Un factor económico que ha afectado a las empresas españolas es la subida del IVA en estos últimos años, pasando de un 17% a un 21%. Esto repercute a la venta de productos, ya que los consumidores lo perciben de una manera negativa y un aumento en el precio les produce rechazo a comprar si la compra no es necesaria.

El aumento del IPC y la subida de los tipos de interés en créditos e hipotecas, que limitan los recursos familiares para inversiones menos básicas, son factores de peso que interactúan con el desarrollo de la industria del electrodoméstico y que limitan el volumen de ventas del sector.

No obstante, el producto interior bruto⁷ de España en el segundo trimestre de 2014 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas mayor que la del primer trimestre de 2014, que fue del 0,4%.

En el caso particular de Caspe se aprecia una mejoría en la demanda y los cambios en los hábitos de consumo como tendencia general. Esto ha influido en el incremento de la renta media de la población y ha llevado a un cambio en la composición del gasto de los consumidores.

⁶ http://economia.elpais.com/economia/2014/01/08/actualidad/1389177877_314619.html . Fecha consulta: Octubre 2014

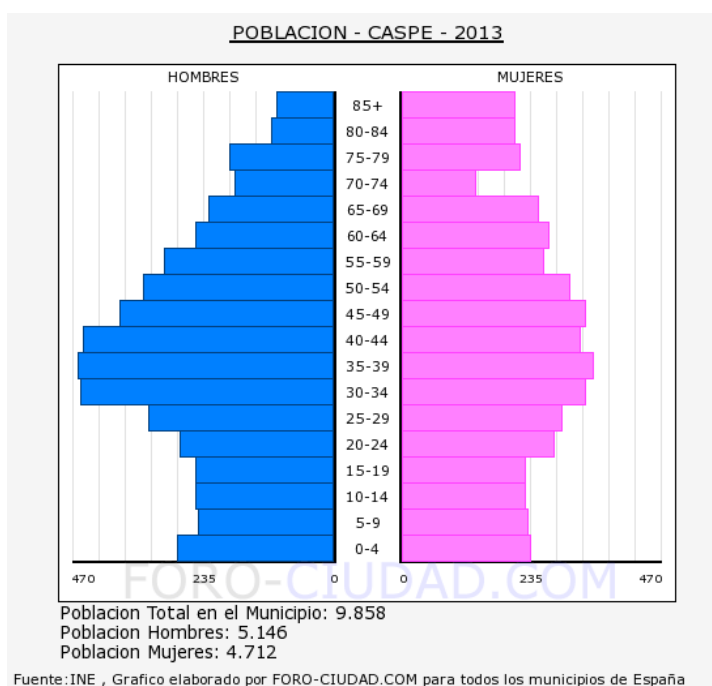
⁷ <http://www.datosmacro.com/pib/espana>. Fecha consulta: Septiembre 2014

Estos factores económicos afectan a la empresa objeto de estudio debido a que los consumidores se vuelven cada día más reacios a la compra, ya que aumenta el precio del producto con la subida del IVA por ejemplo.

4.1.3 Factores Socio-culturales y Demográficos:

En 2013, según el INE (ver imagen 3) se registran 9.858 habitantes en Caspe, siendo 5.146 hombres y 4.712 mujeres. De los grupos de edad, el más numeroso es el grupo de 31 a 40 años, con 1.606 habitantes, por lo que tendremos que saber sus costumbres y hábitos de compra para este nicho de población, ya que es el más numeroso y en el que queremos focalizar nuestra estrategia.

Imagen 3.- Población Caspe



Fuente: INE

En Caspe existe una gran afluencia de inmigrantes, constatando 58 nacionalidades diferentes, muchos para trabajar en la agricultura, debido a la cantidad de hectáreas agrícolas que posee el término municipal de Caspe.

Los inmigrantes marroquíes y paquistaníes están creando sus propias tiendas de venta de todo tipo de alimentación de sus países de origen, bares Kebab, tiendas de móviles, etc. Esto nos supone tanto una oportunidad, ya que les abastecemos con la distribución de butano, por ejemplo; como una amenaza, ya que venden aparatos electrónicos a menor precio que nosotros pero con una calidad inferior.

También se denota el aumento de la población anglosajona, impulsados por la actividad de la pesca del Black Bass y Siluro sobre todo; y que muchos de ellos están creando empresas tanto de alojamiento como de la actividad de la pesca, por lo que necesitan tanto la instalación de las cocinas de gas como de los electrodomésticos necesarios para las viviendas, lo que supone una oportunidad para la empresa objeto de estudio.

La oferta cultural de nuestra ciudad es extensa y variada por la diversidad de actividades que se desarrollan en un territorio idóneo para la producción y el consumo cultural.

Son diferentes los eventos patrocinados por APEC (Asociación Profesional de Empresarios de Caspe) donde se anima a la gente a comprar en el comercio de su pueblo y ayudan al desarrollo de las mismas realizando, a lo largo del año, distintas actividades para incentivar la venta como, por ejemplo, ferias de saldos, jueves de compra nocturna (noche blanca), cursos de escaparatismo,... Esto sirve para mejorar las relaciones entre empresarios caspolinos y crear más eventos patrocinados por esta asociación para así atraer a gente de toda la comarca e incentivar la venta tanto de productos como de servicios.

También se realizan jornadas culturales donde diferentes profesionales de la materia imparten charlas muy interesantes a los comerciantes de las distintas pautas para estar actualizado en tu negocio.

Los diferentes eventos realizados en Caspe suponen una oportunidad para nuestra empresa, ya que se encuentra en una posición estratégica por donde pasan muchos turistas y gente atraída por este tipo de eventos.

4.1.4 Factores Tecnológicos:

Los tiempos avanzan rápidamente y la tecnología en sus diferentes ámbitos también. En el mundo empresarial ya se disponen de diversos sistemas tecnológicos innovadores, que funcionan e interaccionan a través de Internet y que permiten grandes ahorros a las empresas que los han implantado (Emprendedores y negocios, 2014)⁸.

En esta última década, se están experimentando numerosos avances en las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) que han provocado un aumento en la demanda de productos electrónicos tales como Smartphones, portátiles, consolas con acceso a Internet,... Esto supone para nosotros la oportunidad de introducir nuestra empresa y hacerla visible en estas nuevas tecnologías, más concretamente en las redes sociales, que es donde publicitaremos nuestros productos.

La utilización de las TIC, junto con la presencia en Internet, constituyen la plataforma ideal para que la empresa pueda realizar intercambios de información y una estrategia de comunicación eficaz, así como consolidar su relación con el cliente a través del marketing relacional, acceder a nuevos mercados, reducir gastos en publicidad... (Cybersudoe, 2014)⁹.

Los factores tecnológicos que rodean a la empresa son varios como, por ejemplo, móviles con acceso a Internet (Smartphones), ordenadores... e Internet, que es el factor primordial y necesario para muchos aspectos de comunicación, publicidad y gestión bancaria hoy en día y, en un futuro, lo será en mayor medida.

Todo esto justifica la necesidad de adaptar y modernizar la empresa hacia los nuevos modelos de gestión y publicidad que nos ofrece Internet, ya que se denota una falta de presencia de la empresa en las redes sociales e Internet.

⁸ <http://emprendedoresynegocios.wordpress.com/2007/02/01/nuevas-tecnologias-aplicada-a-la-empresa/>.

Fecha consulta: Octubre 2014

⁹ <http://www.cybersudoe.eu/es/actualidades/ique-ventajas-presenta-para-la-empresa-desarrollar-el-manejo-de-las-tic.html>. Fecha de consulta: Octubre 2014

4.1.5 Factores Político-legales:

En este apartado se va a hacer referencia a los principales aspectos legislativos que afectan a nuestra empresa.

Legislación Autonómica:

- Plan Renove Aragón:

Desde el año 2006 se viene formalizando anualmente convenios de colaboración entre el Gobierno de Aragón y el Consejo Aragonés de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria, las Grandes Superficies de Aragón (ANGED) y la Confederación de empresarios de Comercio de Aragón (CEMCA), para la realización del Plan Renove de Electrodomésticos en la Comunidad Autónoma de Aragón.

El Plan Renove del ejercicio 2012, por ejemplo, se rige por la Orden de 27 de Octubre de 2011, del Consejero de Economía y Empleo, por la que se aprueban las bases reguladoras y se convoca el Plan Renove de Electrodomésticos en la Comunidad Autónoma de Aragón, en el ejercicio 2011 (BOA 28.10.2011).

Mediante todas estas órdenes se han entregado 90.500 ayudas y se ha producido un ahorro energético de 1.790 tep y 6.067 toneladas de CO₂ evitadas durante el periodo 2007-2012 (Plan Energético de Aragón 2013-2020)¹¹.

La empresa objeto de estudio se ha adherido a este plan y, por consiguiente, se ha beneficiado de las diferentes sustituciones realizadas a lo largo del año, sumando un total de 25 aparatos anuales de media sustituidos en el periodo de validez de este Plan.

¹¹ http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/borrador_plear_2013-2020.pdf. Fecha consulta: Noviembre 2014

Legislación Estatal:

- Etiquetado energético¹²:

El Real Decreto 219/2004 regula el etiquetado energético de frigoríficos, congeladores y aparatos electrodomésticos. Los aparatos electrodomésticos (frigoríficos, congeladores, lavavajillas, lavadoras y secadoras eléctricas) están obligados a mostrar la etiqueta de calificación energética. Los aspectos que comenta la etiqueta se refieren al consumo eléctrico de la máquina, al consumo de agua, al nivel de ruido en operación... La eficiencia energética se clasifica mediante una lista de 7 letras, desde la A a la G, siendo la letra A indicativa de un electrodoméstico de máxima eficiencia y la G la de menor eficiencia. Para cada tipo de electrodoméstico existe una etiqueta base con flechas de distintos colores y tamaños mostrada en el apartado anterior de factores medioambientales (véase imagen 4).

Imagen 4.- Etiqueta eficiencia energética electrodomésticos



Fuente: energiadiario¹³

¹² http://sie.fer.es/esp/Asociaciones/Comercio/Normativa_Interes_Comercio_Interior/Comercio_menor_el_electrodomesticos/Etiquetado_energetico/webDoc_1256.htm. Fecha consulta: Octubre 2014

¹³ <http://www.energiadiario.com/publicacion/spip.php?article5609>. Fecha consulta: Noviembre 2014

- Garantía en la venta de bienes de consumo¹⁴:

La Ley 23/2003, de 10 de Junio, obliga al fabricante a establecer un plazo general de 2 años de garantía desde la compra del producto. Dentro del periodo de garantía, la reparación o sustitución del producto defectuoso es gratuita para el consumidor.

- Ordenación del Comercio Minorista¹⁵:

La Ley 7/1996, de 15 de Enero, tiene por objeto principal establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia.

Por último, el Gobierno obliga a la empresa a cumplir con la normativa sobre protección de datos de carácter personal, para garantizar la privacidad de éstos.

¹⁴ <https://www.boe.es/boe/dias/2003/07/11/pdfs/A27160-27164.pdf>. Fecha consulta: Octubre 2014

¹⁵ http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-1072. Fecha consulta: Octubre 2014

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico, o microentorno, está formado por el conjunto de variables que afectan solamente a las empresas de un sector. Todas las empresas que integran un sector, pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los consumidores, por tanto, estas variables no afectan a todas las empresas de un país pero sí a las que tienen que competir entre sí para captar a los clientes y poder alcanzar sus objetivos.

Por ello, algunas variables del entorno específico que pueden convertirse en una oportunidad o una amenaza para una empresa del sector de los electrodomésticos son:

4.2.1 Competencia:

Hay que dividir la empresa objeto de estudio en dos áreas de negocio:

Por un lado, la que corresponde a la distribución de butano Repsol GLP, donde nuestra mayor competencia es Cepsa, ya que comercializa las botellas de butano igual que nosotros. Tras implantarse Cepsa como distribuidora de botellas de butano con reparto a domicilio y venta de botellas en estaciones de servicio, la agencia de Repsol nota una pérdida importante de clientes. La empresa objeto de estudio pasa de tener 8 repartidores fijos en plantilla a 4 fijos y uno temporal para las épocas de vacaciones o de exceso de trabajo durante los meses de invierno.

Por otro lado, la venta de electrodomésticos, donde ha habido una proliferación de las cadenas de electrodomésticos encontrando diferentes tiendas asociadas a distintas cadenas como pueden ser RedEr, Confort, Activa... y otros comercios que no están asociados a ninguna cadena de electrodomésticos pero se dedican también a su venta como, por ejemplo, Ferrovicmar (4674.- comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción; 4643.- comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos).

En este trabajo vamos a centrarnos únicamente en el área de negocio de los electrodomésticos.

En el cuadro 3 se muestran las principales empresas competidoras en Caspe con sus principales variables económicas.

Cuadro 3.- Información del grupo y tamaño de empresas de Caspe asociadas a cadenas dedicadas a la venta de electrodomésticos (2012).

Nombre de empresa	Ingresos de explotación	Total activo	Resultado ejercicio	Número de empleados	Fondos propios
Electrodomésticos Cardo SL (cadena RedDer)	321.418 €	131.517 €	-5.198 €	2	15.192 €
Electrodomésticos Gracia Moya SL (cadena Activa)	149.366 €	99.572 €	2.461 €	2	40.535 €
Electrodomésticos Agustín (cadena Confort) ¹⁶	-----	-----	-----	-----	-----
Isaías Tomás SL (cadena Euronics)	403.851 €	378.418 €	1.886 €	6	148.873 €

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, fecha consulta: Noviembre 2014

Hay que resaltar que los datos económicos expuestos anteriormente respecto a la empresa objeto de estudio pertenecen a la totalidad del negocio, no sólo al sector de los electrodomésticos.

Estas cadenas venden las mismas marcas de electrodomésticos pero con las ofertas que estas cadenas les ofrecen. Con esto y la fidelización de clientes que estas tiendas poseen, nos encontramos con una gran competencia. La necesidad de unirse a la cadena “Euronics” viene determinada porque el comercio necesita mejores

¹⁶ No se disponen datos de esta empresa en SABI ni en ninguna otra base de datos pública.

herramientas para competir en condiciones similares a los grandes operadores (competir en compras, marketing, RRHH...). Al asociarse a una central de compras y servicios (CCS) permite la combinación perfecta: el empresario mantiene el control de su negocio y a su vez goza de condiciones comerciales como las grandes superficies, que son las que dañan más al pequeño y mediano comercio.

Muchos de estos comercios asociados a las distintas cadenas poseen página Web, lo que supone una debilidad para nuestra empresa, ya que la han implantando antes que nosotros y poseen un efecto experiencia en este ámbito que nosotros de momento aún no tenemos. Comenzaremos publicitándonos en la página de negocio en Facebook para estudiar más adelante si nos interesa tener página Web.

Otra competencia que nos encontramos son las tiendas de aparatos electrónicos, sobre todo telefonía móvil, que han implantado muchos inmigrantes marroquíes en Caspe, encontrándonos con cinco comercios que se dedican a la venta de este tipo de productos. Los bazares chinos son otra gran competencia, ya que venden todo tipo de electrónica a un bajo precio. Esto para nosotros supone una amenaza ya que hoy en día los usuarios se decantan más por los precios bajos que por la calidad que estos productos ofrecen.

En la comarca nos encontramos con poblaciones cercanas y de un tamaño similar o superior que cuentan, aparte de con tiendas asociadas a cadenas de electrodomésticos, con supermercados donde también venden este tipo de productos como por ejemplo Sabeco o Mercadona. La diferenciación de nuestro comercio respecto a estas grandes superficies es:

- Presencia en la población donde reside nuestro cliente para cualquier problema o sugerencia.
- Atención personalizada a cada cliente, recomendando la compra del producto según sus necesidades y conveniencias.
- Servicio post-venta y garantías (ningún coste de arreglo si el aparato está defectuoso).
- Explicación del funcionamiento y manejo del aparato electrodoméstico.

- Preocupación por el cliente que ha realizado la compra, poniéndonos en contacto con él mediante llamada telefónica o físicamente para ver la satisfacción/desagrado de la compra realizada.
- Transporte e instalación del aparato electrodoméstico al hogar del cliente sin ningún tipo de coste de transporte para el mismo.

Actualmente, una de las principales formas de diferenciación entre comercios del mismo sector es la calidad del servicio que prestan a sus clientes. Los estudios más recientes demuestran que la calidad del servicio es uno de los aspectos más valorados por el consumidor a la hora de realizar una compra.

La Marca AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) es una entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios. Pretende ser un motor en el pequeño comercio hacia la mejora continua del servicio, en su esfuerzo por ser competitivo y referente de calidad hacia sus clientes (AENOR, Junio 2007).

Así pues, esta marca distingue a los establecimientos que cumplen los requisitos establecidos adoptando un compromiso con la mejora del servicio prestado.

Esta marca se obtiene tras la verificación por entidad independiente del cumplimiento de los requisitos contenidos en la Norma UNE 175001-1:2004 “Calidad de servicio para pequeño comercio. Parte 1: Requisitos generales”.

Por último, en lo referido al menaje de cocina y pequeños artículos, también encontramos diferentes tiendas que los comercializan. La empresa Isaías Tomas tratará de ofrecer mejor producto y servicio para ser más competitiva tanto en calidad como en precio. Una de las competencias principales en este sector es el de los bazares chinos, donde la calidad no es muy buena pero tienen el precio muy competitivo, lo cual ha perjudicado bastante al pequeño y mediano comercio como hemos comentado anteriormente.

4.2.2 Clientes:

En este punto se enumeran los distintos tipos de clientes de acuerdo con la clasificación de Orellana (2007): clientes posibles (consumidor que seguramente no nos conoce pero que se encuentra dentro de nuestra zona o mercado), potenciales (persona que tiene las características adecuadas para comprar nuestro producto/servicio), compradores (ha realizado una operación puntual de compra), eventuales (nos compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia), habituales (nos compra de forma repetida pero compra también en otras empresas), exclusivos (solo nos compra a nosotros ese tipo de producto) y propagandistas (convencido de las ventajas de nuestra oferta y transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre nuestra compra).

Respecto a los clientes de la empresa objeto de estudio, casi la totalidad de ellos son particulares. Por lo tanto, nos centraremos en desarrollar acciones y estrategias para ellos. Dentro de la totalidad de clientes particulares, la mayoría pertenecen a un segmento de edad elevado (mayores de 40 años) que no usan las nuevas tecnologías ni las redes sociales, sino que la empresa los ha ido fidelizando con el paso de los años por la calidad del servicio prestado y el trato personalizado y amable que han recibido. Estos clientes habituales son usuarios con un nivel de renta media y con una compra esporádica de aparatos electrodomésticos. Los otros segmentos de edad, como pueden ser de 31 a 40 años, son minoritarios en nuestras ventas e incluso nulos, ya que realizan compras esporádicas y de precios no muy elevados.

En apartados posteriores expondremos qué acciones tomaremos para el nicho de clientela relativamente joven (31-40 años) que son los clientes que queremos captar y en los que vamos a centrar nuestra estrategia.

4.2.3 Proveedores:

La elección de los proveedores viene determinada por dos posibilidades:

- Mediante la cadena de electrodomésticos Euronics a la que estamos asociados.

La cadena de electrodomésticos (Euronics) tiene acuerdos comerciales con algunas marcas de electrodomésticos como son Boch, Balay y Siemens (BSH España), y Electrolux. La empresa objeto de estudio, pide directamente a la fábrica de las marcas anteriormente mencionadas los aparatos electrodomésticos que le interesan, pero con el precio ya pactado de antemano por Euronics, lo que le permite gozar de precios más ventajosos. Esta cadena negocia con los proveedores directamente los precios y tiene menos costes de gestión que cualquier cadena de electrodomésticos ya que solo hay una persona encargada de negociar los precios y no un equipo de compras detrás. Con esto, los socios compran libremente a los distintos proveedores (“BSH”, “Electrolux”...) con las condiciones anteriormente pactadas para el grupo, con independencia del potencial de compra de cada asociado.

Las otras cadenas, por el contrario, están obligadas a comprar únicamente a su central, siendo ésta un almacenista, y los asociados a las cadenas no tienen relación con los distintos proveedores para negociar precios.

- Otros proveedores:

La empresa objeto de estudio también comercializa otras marcas de productos electrodomésticos y PAE como pueden ser Nevir, Orbegozo, Teka, Moulinex... realizando los pedidos a través de los agentes comerciales que visitan al comercio, algunos mensualmente y otros al principio de cada temporada, aplicando sus propias tarifas y recomendando el Precio Venta al Público (PVP). Con estos proveedores no se tiene tanto margen como con Euronics.

5. ANÁLISIS INTERNO

Para la realización del análisis interno de la empresa vamos a exponer los diferentes recursos internos de la misma, divididos en recursos tangibles e intangibles, sirviendo de base para percatarnos de las fortalezas y debilidades que posee la empresa:

RECURSOS TANGIBLES

- Activos físicos
 - Terreno e infraestructura propios.
 - Mobiliario renovado recientemente.
 - Vehículo de empresa anticuado.
 - Maquinaria de etiquetado y cobro anticuada.
- Activos financieros
 - La empresa no tiene deudas bancarias (préstamos e hipoteca).
 - Últimos resultados del ejercicio positivos.

RECURSOS INTANGIBLES

- Recursos intangibles humanos
 - Propietarios con baja visión empresarial y liderazgo.
 - Carencia de gestión.
 - Personal administrativo con cualificación baja pero con experiencia práctica (trabaja hace muchos años en la empresa).
 - Falta de servicio técnico propio.
- Recursos intangibles no humanos
 - Conocimientos tecnológicos
 - Tecnologías no disponibles en la empresa:
 - Presencia en redes sociales.
 - Programa TPV para mejor cobro del producto y gestión del stock existente.

- Actualización software y hardware del PC.
- Programa de base de datos de clientes.

- Organizativos
 - Pocas relaciones con empresas del sector (no está al corriente de la competencia).
 - Buenas relaciones con proveedores.
 - Excelente localización (centro población).
 - Imagen consolidada.
 - Cumplimiento de las entregas.

6. ANÁLISIS DAFO

A partir de esta información obtenida en el análisis interno y externo, se realiza la matriz DAFO, mostrada en el cuadro 4, para la empresa objeto de estudio. Éste nos será de gran ayuda para plantearse las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades.

Cuadro 4.- Matriz DAFO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ubicación (centro población)	Redes sociales
Terreno e infraestructura propios	Ferias de saldos
Imagen consolidada	Crecimiento población (inmigración)
Cumplimiento entregas, trato amable cliente, servicio gratuito de transporte	Eventos comarcales realizados en Caspe
Buenas relaciones con proveedores	Clientes satisfechos
Facilidad modo de pago	Plan Renove
La empresa no tiene deudas bancarias	Nicho de edad 31-40 años
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta presencia en Web y redes sociales	Bazares chinos y tiendas/locutorios marroquíes en la localidad de Caspe
Carencia de gestión	Supermercados en población cercana
Vehículo propio anticuado	Proliferación cadenas electrodomésticos en Caspe
Maquinaria de cobro y etiquetado obsoleta	Webs de los competidores (venta a través de la red)
Actualización del PC (mayor rapidez)	Crisis económica
No tener servicio técnico propio	Subida del IVA y IPC
No estar al corriente de la competencia	Coste elevado programa TPV

Fuente: Elaboración propia

7. APLICACIÓN PRÁCTICA: ESTRATEGIA Y PROYECTO DE POSICIONAMIENTO EN REDES SOCIALES

Tras el análisis DAFO realizado y teniendo en cuenta el objetivo a alcanzar, consideramos que sería interesante llevar a cabo una estrategia de penetración en el mercado a través de la red social Facebook.

Además de la estrategia en Facebook, que será la acción principal a desarrollar, se propondrán otras técnicas comerciales de venta a implantar en el comercio, para así optimizar el punto de venta y ser más competitivos.

En un primer apartado, expondremos la estrategia a implantar para la empresa objeto de estudio. A continuación, introduciremos las diferentes redes sociales existentes en el Social Media de Euronics, para en el siguiente apartado explicar el desarrollo de la página de negocio de Isaías Tomás SL en la red social Facebook. Por último, desarrollaremos otras técnicas de venta, fidelización de clientes, merchandising, entrega y calidad del servicio a implantar en el comercio.

7.1 ESTRATEGIA

Existen diferentes tipos de estrategia a implantar pero en el entorno en el que nos encontramos, el entorno local, muchas no serían totalmente efectivas ya que no hay un volumen de compras tan grande como puede haber en ciudades donde hay un mayor número de habitantes y se les incita más al consumo con promociones de todo tipo.

Por esto mismo, nosotros creemos que la fidelización de clientes habituales y el buen estar y seriedad de nuestra empresa ya lo tenemos muy desarrollado y que poco se puede hacer en este ámbito. Sí es verdad que lo que buscamos es fidelizar a clientes, pero que no sean habituales, sino eventuales o esporádicos de la población de Caspe y a un segmento de edad (31-40 años) relativamente joven que usa las nuevas tecnologías de la información cada día más para la búsqueda y compra de productos, ya que se denota una falta de clientela en este segmento de edad.

La estrategia que nosotros vamos a implantar va a ser la de penetración en el mercado¹⁷ (crecimiento o expansión empresarial) que es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa, tratando de vender más a sus clientes actuales y buscando a nuevos, vendiendo los mismos productos. Esta estrategia de penetración en el mercado la conseguiremos mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información y formas de comunicación actuales, dándole además a la empresa una visión más innovadora, como por ejemplo campañas publicitarias dirigidas a mejorar la imagen de marca, promociones para favorecer el cambio anticipado de los aparatos o fomentando la compra de un segundo o tercer televisor en cada hogar.

¹⁷ Teoría de Organización y Administración de Empresas II. Tema 4: las estrategias empresariales. Taller de Edición e Impresión E.U.E.E.Z. Universidad de Zaragoza (2010)

7.2 SOCIAL MEDIA EURONICS

En este apartado expondremos las diferentes redes sociales existentes en el Social Media de Euronics.

- **Facebook**: el perfil corporativo de Euronics en Facebook (ver imagen 5) sirve como plataforma para el intercambio de información con los clientes, de modo que así presenta las últimas novedades del grupo, noticias, aperturas de puntos de venta, folletos, eventos, promociones y sorteos... interactuando con los clientes, compartiendo contenidos y haciendo “clicks” en “Me gusta”.

Imagen 5: Facebook Euronics España

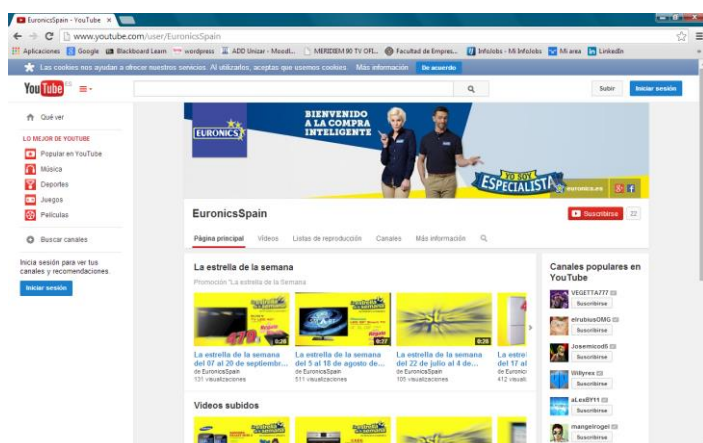


Fuente: Facebook de la cadena de electrodomésticos Euronics (Noviembre 2014)

- **Youtube**: plataforma Web destinada a compartir videos de usuarios. El canal de Euronics España es utilizado para transmitir los videos corporativos y promocionales de la marca (Imagen 6).

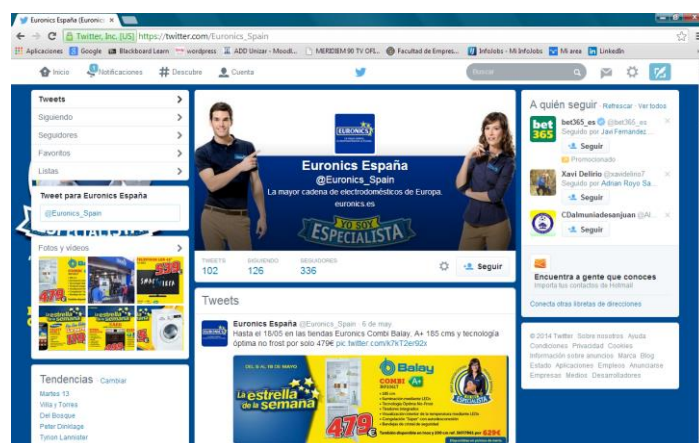
- **Twitter** (Imagen7): líder indiscutible en microblogging, permite a Euronics *twittear* noticias, ofertas y novedades a sus *followers* y que éstos, a su vez, lo *retwitteen* a los suyos, consiguiendo de este modo una mayor repercusión de los mensajes transmitidos.

Imagen 6: Youtube Euronics España



Fuente: Canal Youtube Euronics (Noviembre 2014)

Imagen 7: Twitter Euronics España



Fuente: Twitter Euronics (Noviembre 2014)

Euronics tiene presencia de la marca en medios masivos (Mass media) donde se centra en difundir las diferentes acciones semanales de la compañía:

1. Web corporativa: renovación del sitio Web destacando en la página principal las acciones de la compañía y alineando la Web con la de la empresa matriz.
2. Televisión: cada acción va apoyada por un spot para emitir en las diferentes televisiones regionales y locales en las que operan los establecimientos Euronics.
3. Publicidad on-line: utilizando diferentes formatos como pop-up, intersitial o banners.

7.3 METODOLOGÍA EN FACEBOOK

De todas las redes sociales existentes, la red social más importante o de más afluencia y relevancia es Facebook que cuenta con más de 1.155 millones de usuarios activos al mes en todo el mundo, de los que 61% entra a la red social a diario.

En España, Facebook¹⁸, es la red social más importante, con más de 18 millones de accesos cada mes, un 72.2% de los cuales, 13 millones aproximadamente, lo hace desde un smartphone.

Facebook ha rediseñado su página para pequeñas y medianas empresas aportando nuevo contenido y, lo más importante, traduciéndola al castellano. Es principalmente una página de ayuda para las pequeñas y medianas compañías que quieren utilizar Facebook como soporte publicitario. En ella se ofrecen consejos y tutoriales para sacarle partido a la plataforma y hacer crecer las oportunidades de negocio de las empresas.

Junto a las guías prácticas e informaciones de los últimos lanzamientos, Facebook también ha incluido casos de éxito de empresas que ya se han lanzado a probar la red social como medio para llegar a más clientes.

Para el desarrollo de nuestra estrategia, nosotros elegimos la red social Facebook, teniendo la ventaja de ser una red social de búsqueda de clientes gratuita y ofreciéndonos, en este caso particular, las mismas prestaciones que una Web, ya que nosotros buscamos solamente publicitarnos y que nos conozca más gente. Nos dirigiremos especialmente a un segmento de edad de 31 a 40 años aproximadamente, ya que se denota una falta de clientela en este segmento de edad. Lo conseguiremos creando una página de negocio gratuita en Facebook y, a continuación, iremos agregando e invitando a los diferentes usuarios de este segmento de edades para que interactúen y participen en las distintas ofertas y promociones que nosotros iremos subiendo a la página con una frecuencia mensual. Estas actualizaciones periódicas consistirán tanto en ofertas y promociones como en concursos y sorteos, incentivando a

¹⁸ <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/09/06/navegante/1378465402.html>. Fecha de consulta: Octubre 2014

los clientes a que se metan en nuestra página y vean los distintos productos que ofertamos, le den al “Me gusta”, puedan escribir comentarios...

Más adelante, y visto el comportamiento de los usuarios en nuestra página de negocio, iremos adaptando las diferentes ofertas y promociones a los diferentes clientes.

Para posicionar con eficiencia nuestra página de Facebook, los expertos en posicionamiento SEO¹⁹ nos recomiendan las siguientes pautas:

1. **Nombre de la Página**: tiene mucha importancia el nombre que se le de a la página ya que los usuarios van a reconocerla, ubicarla más rápido y fácilmente. Es por esto que el nombre debe representar exactamente lo que es el negocio, la marca o empresa. El nombre de la página es Isaías Tomás, así nos reconocerán y sabrán quién somos rápidamente.

2. **Personalización de la URL**: las URL deben respetar unos parámetros como por ejemplo no ser muy largas, ser descriptivas, tener relación directa con el nombre de la página, incluir palabras clave, etc.

Todos estos aspectos permiten un mejor reconocimiento en buscadores que identifican más fácilmente nuestra página y la clasifican en mejor posición.

Con esto, se visualiza que la optimización de las páginas en Facebook influye tanto en la red social como en el posicionamiento en los motores de búsqueda (Google, Yahoo...). Nuestra URL es igual que el nombre de nuestra página, ya que los clientes nos buscan con el nombre de nuestro comercio en los distintos buscadores.

Nuestra URL es <https://www.facebook.com/isaiastomaseuronics?fref=ts>

3. **Colocación de palabras clave**: las palabras clave (palabras por las que somos buscados) se tienen que colocar de manera estratégica para que cumplan su cometido pero sin perjudicar el posicionamiento (poniendo demasiadas o en lugares donde no proceden).

¹⁹ <http://www.posicionamientoseo.co/mejora-el-traffic-de-facebook-con-una-estrategia-de-posicionamiento-seo>. Fecha consulta: Octubre 2014

Lo primero es clasificar y escoger las palabras o frases clave adecuadas según las técnicas SEO correspondientes (herramientas para saber cuales han sido las palabras más repetidas en la búsqueda de la página por los clientes como por ejemplo Google Adwords). Luego buscar el lugar adecuado para su colocación, que suele ser la sección de información porque ofrece más espacio para redactar un contenido descriptivo donde se incluyan las palabras clave optimizadas. Las palabras clave para optimizar el sitio serán: electrodomésticos y sus clases (lavadoras, neveras...), oferta, económico/barato, tienda electrodomésticos Caspe, ahorro...

4. **Actualizaciones periódicas:** al igual que en las páginas Web es imprescindible hacer publicaciones periódicas de contenido relevante para los usuarios. En Facebook es igual de importante mantener actualizada la página, con contenido original y atrayente como por ejemplo, fotos o videos relacionados con la marca o negocio que se promociona.

El objetivo principal al optimizar una página en Facebook es atraer a los usuarios e incentivarlos a interesarse en la página y los productos, para que compartan la información y obtener “Me gusta”.

Con lo expuesto anteriormente, desarrollaremos nuestra página fijándonos en el modelo que los profesionales de la cadena Euronics han creado e implantado en su Social Media Marketing fijandonos en los aspectos más relevantes e implantarlos en nuestra página de negocio en Facebook. La imagen 8 muestra nuestra propuesta.

Imagen 8: portada página de negocio de Isaías Tomás en Facebook



La acción principal que tomaremos nosotros como PYME será crear la página de negocio en Facebook, relacionando nuestra empresa, Isaías Tomas SL con Euronics y así colgar tanto ofertas que ellos promocionan como otras nuestras, pero siempre basándonos en sus modelos estratégicos de Marketing y amoldándolos al entorno donde nos movemos (véase en Imágenes 9 y 10).

Imagen 9: ejemplo de promoción de nuestra tienda colgada en la página de Facebook, Isaías Tomás

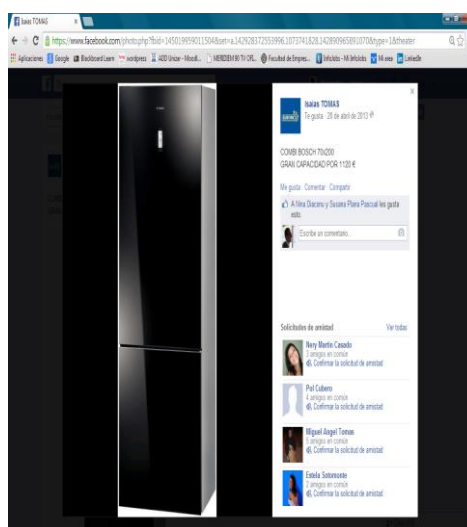


Imagen 10: ejemplo de promoción de la Web de Euronics colgada en la página de Facebook Isaías Tomás



En el siguiente apartado desarrollaremos otras estrategias que ayudan al comercio a ser más competitivo y optimizan el punto de venta.

7.4 OTRAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE VENTA

Con respecto al interior del punto de venta, los objetivos de la distribución de superficie de ventas será la siguiente:

- Hacer que el cliente circule por la mayor cantidad posibles de secciones.
- Rentabilizar la totalidad de la superficie disponible.
- Facilitar la compra al cliente.
- Minimizar las acciones y costes.

Todos los elementos del punto de venta deben conjugarse estratégicamente. Así por ejemplo:

- La fachada es el reclamo para los consumidores.
- El escaparate tiene que ser la promesa de lo que se encuentra en el interior.
- La dimensión del punto de venta expresa la cantidad de producto.
- El mobiliario proporciona funcionalidad y facilidad de visión.
- El surtido expresa variedad.
- La forma de exponer los productos define el estilo.

Otra estrategia a alcanzar sería el utilizar técnicas de merchandising, que se puede definir como:

“conjunto de técnicas de presentación y gestión de productos, así como la animación del punto de venta, que permite su rentabilización, asegurando un surtido adaptado permanentemente a las necesidades de la demanda, maximizando la rotación de los productos y facilitando la compra a los clientes potenciales del establecimiento”
(Boletín informativo de Euronics España nº 33, Enero 2012).

La estrategia sería utilizar estas técnicas de merchandising en el interior del punto de venta para potenciar los puntos calientes y mejorar los puntos fríos:

1. Zonas o puntos calientes: son aquellos donde la venta de cualquier producto expuesto es mayor, por metro lineal que la media del establecimiento.
2. Zonas o puntos fríos: aquellos lugares del establecimiento cuyo rendimiento a nivel de ventas está por debajo de la media.

Para calentar los puntos fríos hay que hacer que la clientela fluya por todas las secciones y con acciones de animación y promoción, llamar la atención al consumidor hacia este tipo de productos.

La determinación de un modelo homogéneo para los puntos de venta, repercute favorablemente en la fidelización de clientes y en la mejora del mix de producto, con el consiguiente incremento de ventas y aumento de rentabilidad.

La fidelización de los clientes se entiende como:

“Realizar actuaciones centradas en clientes concretos que sean valoradas por los mismos, reforzando así los vínculos entre estos y la empresa” (Boletín informativo de Euronics España nº 33, Enero 2012).

El objetivo de las actuaciones de fidelización es ocupar un lugar relevante en la mente del cliente. Las actuaciones muy valoradas implican alta tasa de retorno y de respuesta positiva. Deberán ser distintas dependiendo del tipo de cliente y los medios para llegar a éste.

La fidelización se consigue mediante la identificación de los clientes, en primer lugar, y el seguimiento de los mismos, por medio de acciones lo más personalizadas posibles. Para ello es necesario estructurar una base de datos de clientes que disponga de la siguiente información (Cámara de comercio de la fundación INCYDE²⁰):

²⁰ Documentación de Marketing. Cámara de comercio (Fundación INCYDE)

1. Datos identificativos del cliente: nombre y apellidos, dirección y teléfono.
2. Comportamiento de compra: tipos de productos, volumen de compra, fecha y frecuencia de compra.
3. Otros datos personales, como edad, composición familiar que permitan conocer las necesidades del consumidor.

Se trata de establecer una comunicación periódica con los clientes (comunicación de promociones especiales, sorteos, publicidad, productos estrella...) con aplicaciones sociales nombradas anteriormente como son WhatsApp y Facebook.

Recientemente, la empresa ha adquirido Smartphones, así que otra aplicación a implantar es “*WhatsApp*”, una aplicación de mensajería instantánea, que nos permite mandar mensajes a nuestros clientes y así que nos comuniquen sus pedidos o problemas por teléfono. Con esto tendremos una comunicación más directa con ellos y por consecuencia una fidelización. También nos ayuda a tener una red de comunicación interna con los trabajadores teniendo cada uno de ellos teléfono y una tarifa que nos permite tener llamadas gratis entre ellos. Los dos jefes también disponen de dispositivo móvil para ser localizados en todo momento.

De momento no tenemos una base de datos de clientes tan extensa e informatizada como para enviar mensajes masivos a estos clientes. Comenzaremos con el Facebook y agregando a los clientes habituales y eventuales que son los que queremos captar. Como propuesta de mejora, se tiene previsto disponer, en un plazo de 3 meses, de una base de datos con todos los clientes, de forma que pueda llevarse a cabo dicha mensajería masiva.

Una buena estrategia es ofrecer servicios al cliente. En este sentido pueden plantearse un listado de posibles actuaciones, como por ejemplo:

- Aceptación de devoluciones y quejas, así tenemos contentos al cliente y le resolvemos los problemas fácilmente.
- Cheques regalo para la facilidad de la compra en cumpleaños, eventos... donde el cliente compra lo que realmente le gusta.

- Adaptación de horarios y flexibilidad para abarcar a un mayor público y tener una percepción por parte del cliente de ser una empresa seria y con espíritu de trabajo.
- Prioridad en rebajas para ser vistas antes que la competencia y ser los pioneros en el mercado.

Aparte de este listado de actuaciones, hay muchas otras que tener en cuenta como son:

- Trato amable y personalizado por parte de los dependientes.
- Ambiente agradable del establecimiento.
- Envoltura de los artículos comprados.
- Servicio rápido y eficiente.

Algunos de los factores esenciales para la estrategia de un comercio es el surtido de productos que vende. Se basa en dos criterios:

- Satisfacción de la clientela.
- Rentabilidad (condiciona directamente la supervivencia y el desarrollo del comercio).

Este conjunto de productos que se comercializan en el establecimiento influyen en el personal comercial y en su imagen. El surtido tiene que ser amplio, profundo y con longitud. A esto se le exige el ser coherente con las necesidades que pretende cubrir y los productos ofertados, ser rentable, dinámico y fiel al público objetivo.

Otras pautas a tener en cuenta son las relacionadas con la entrega, flexibilidad, calidad y servicio:

- Cumplimiento de las entregas: habrá que conocer los tiempos de entrega que tengan los consumidores y no sobrepasarlos para que no afecte negativamente a la calidad percibida por el servicio, proporcionando una mala imagen de sí mismo.
- Calidad: la percepción de la calidad del servicio depende del entorno de cada consumidor, incluso fuera del producto como pueden ser la limpieza del local, instalaciones, empatía...
- Flexibilidad: entendida como la capacidad de adaptarse al cambio con eficacia y eficiencia.

8. PROPUESTA DE ACTUACIÓN

En este último párrafo del Trabajo Fin de Grado resumo mis propuestas de actuación para conseguir el objetivo de aumentar la cartera de clientes, planteado anteriormente.

En la empresa objeto de estudio, Isaías Tomás SL, se denota una falta de modernización del negocio hacia las nuevas tecnologías de la información y nuevos modelos de venta a través de Internet. Mi propuesta es introducir en la empresa estas tecnologías comenzando por lo básico:

1. Crear Social Media para la empresa. De momento con la página de negocio en Facebook nos basta para llegar a un público más amplio y el nicho de edad que queremos abarcar.
2. Smartphones para todos los trabajadores de la empresa, utilizando las distintas apps de mensajería instantánea, como por ejemplo Whatsapp, para la comunicación tanto interna como externa.
3. Compra de TPV. Con esta tecnología controlaremos mucho mejor las ventas, el stock disponible y rapidez a la hora del cobro.
4. Realización de una base de datos para tener más controlados y poder acceder más fácilmente a la información de los diferentes clientes.
5. Renovación y control permanente de los nuevos modelos de venta y publicidad para la empresa. Con esto conseguiremos estar al día y ser más competitivos.

Con las diferentes propuestas de actuación expuestas, la empresa objeto de estudio gozará de un mayor control, tanto de trabajadores como de existencias; así como una facilidad en el modo de dirección y gestión de la compañía.

9. CONCLUSIONES

Cabe destacar que la empresa tiene un funcionamiento estable, sin embargo, debe cuidar algunos aspectos de su desempeño diario para mejorar. Por ejemplo, sería conveniente consultar a los empleados acerca de determinadas decisiones para poder tomar ideas y hacerlos sentir mas útiles para la empresa, descentralizando así la toma de decisiones, que siempre las realiza la gerencia.

Podemos decir que la estrategia de posicionamiento ha implantar servirá para llegar a un número de consumidores que, últimamente, llevan a cabo la búsqueda de compra por Internet y se rigen por las ofertas y promociones existentes. Con este posicionamiento en redes sociales se pretende llegar a más gente, aumentando en un 10% nuestra clientela, ofreciendo nuestras ofertas/promociones y descuentos. Aparte de esto, conseguiremos una clientela más joven y renovada que es también lo que nos interesa, ya que ellos nos enseñarán sus hábitos de compra y cómo mejorar nosotros cada día más. La página en Facebook no está del todo desarrollada, sino que es una introducción de la misma. A partir de aquí, la iremos confeccionando y perfeccionando cada día más con actualizaciones periódicas de ofertas, sorteos...

También hay que resaltar que la empresa objeto de estudio se encuentra en un pueblo de diez mil habitantes aproximadamente y que los consumos de electrodomésticos no son tan elevados como si estuviera en una ciudad. Aparte de esto, los malos tiempos que corren hace que la gente no esté tan motivada hacia la compra y que analicen y mediten sus compras mucho más, incluso por una cantidad muy pequeña de dinero se lo compren en otro lado, aunque sumando el total de la compra salga más caro (p.e: MediaMark que se encuentra en Zaragoza, el subir y bajar con el coche y el desplazamiento por la ciudad es un coste que hay que sumar al de la compra del producto, y esto es algo que mucha gente no ve o piensa).

La creación de esta página de negocio en Facebook nos permitirá dar una imagen innovadora a la empresa, aparte de tener otros canales de comunicación con los clientes y una relación más directa, ya que éstos participan e interactúan con nosotros a través de esta página en Facebook; dándole al “Me gusta”, escribiendo comentarios, compartiendo enlaces e incluso suscribiéndose para sorteos de productos novedosos y muchas promociones más.

No obstante, la empresa, tal y como funciona actualmente, ha sobrevivido a varias crisis (crisis del 91 y la actual, que comenzó en 2008) y se mantiene estable dentro de lo que cabe, por lo que tampoco necesita hacer cambios de fondo, simplemente modificar ciertos aspectos en los que se considera que se ha quedado estancada en el tiempo. Me refiero a su incorporación a las redes sociales tal y como ya se ha expuesto anteriormente.

La distribución de butano nos sirve también para llegar más a la gente y estar más cercanos, comunicándoles cómo trabajamos y en qué ámbito. Esto podría verse como una ventaja ya que cuando vienen los clientes a solicitar la botella de butano se fijan en los productos expuestos en la tienda.

Cabe destacar también que actualmente la imagen externa de la empresa es positiva para los consumidores, puesto que se da mucha importancia a cumplir los plazos de entrega, forma de pago y atención al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Abella Garcés, S. (2006): *Recursos y estrategias de las empresas familiares manufactureras en España*, CESA, Zaragoza.

Oltra Climent, V. (1999): *Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad*, IVEFA, Valencia.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007): "Comercialización de electrodomésticos en España", Dirección General de Política Comercial Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio Interior, Diciembre.

Férriz Marcén, M^a Rosario y Gutiérrez Ilarduya, Jesús (2010): *Teoría de Organización y Administración de Empresas II.*, Taller de Edición e Impresión E.U.E.E.Z., Universidad de Zaragoza.

Otros documentos consultados para la realización del trabajo:

Boletín informativo de Euronics España nº 33 (Enero 2012).

Estudios anteriores realizados para el ejercicio de la actividad empresarial mediante APEC (Asociación de Pequeños Empresarios de Caspe).

Cámara de comercio (Fundación INCYDE). Documentación de Marketing.

Estudio del comercio Isaías Tomás SL aportado por AENOR (2007).

WEBGRAFÍA

Instituto de la Empresa familiar. La empresa familiar: cifras (2014). Fecha consulta: Septiembre 2014, disponible en:

http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html

Renove electrodomésticos Aragón. Plan impulso empresarial: sustituye tus electrodomésticos por otros de mayor eficiencia (2013). Fecha consulta: Septiembre 2014, disponible en:

<http://electrodomesticos.renovearagon.com/>

Econoticias. Éxito del Plan Renove de Electrodomésticos en Aragón (2014). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

<http://www.ecoticias.com/sostenibilidad/87428/noticia-medio-ambiente>

El País: sección de Economía (2014). La tasa de paro de la eurozona se mantiene en un nivel record del 12,1%. Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

http://economia.elpais.com/economia/2014/01/08/actualidad/1389177877_314619.html

Datos macro. Pib de España (2014). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

<http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Negocios, emprendedores y Franquicias en Internet. Nuevas tecnologías aplicadas a la empresa (2007). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

<http://emprendedoresynegocios.wordpress.com/2007/02/01/nuevas-tecnologias-aplicada-a-la-empresa/>

Nuno J.M Guerra. CYBERSUDOE: Red de la difusión de las TIC en las PYMES en el suroeste de Europa. ¿Qué ventajas presenta para la empresa desarrollar el manejo de las TIC? (2013). Fecha de consulta: Octubre 2014, disponible en:

<http://www.cybersudoe.eu/es/actualidades/ique-ventajas-presenta-para-la-empresa-desarrollar-el-manejo-de-las-tic.html>

FER: Federación de empresarios de la rioja. Etiquetado energético: guía y legislación (2004). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

http://sie.fer.es/esp/Asociaciones/Comercio/Normativa_Interes_Comercio_Interior/Comercio_menor_electrodomesticos/Etiquetado_energetico/webDoc_1256.htm

Dirección General de Energía y Minas. Plan energético de Aragón 2013-2020 (Mayo de 2013). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

http://aragonparticipa.aragon.es/sites/default/files/borrador_plear_2013-2020.pdf

Agencia Estatal- Boletín Oficial del Estado, Gobierno de España. Ley Ordenación del comercio Minorista (15 Enero 1996). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-1072

Agencia Estatal- Boletín Oficial del Estado, Gobierno de España. Ley de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo (10 Julio 2003). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

<https://www.boe.es/boe/dias/2003/07/11/pdfs/A27160-27164.pdf>

El Mundo: Redes Sociales (Datos). Facebook tiene 18 millones de usuarios en España y el 72% entra con el móvil (Septiembre 2013). Fecha consulta: Octubre 2014, disponible en:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/09/06/navegante/1378465402.html>

Posicionamiento SEO Málaga. Mejora el tráfico de Facebook con una estrategia de posicionamiento SEO (2014). Fecha de consulta: Octubre 2014, disponible en:

<http://www.posicionamientoseo.co/mejora-el-trafico-de-facebook-con-una-estrategia-de-posicionamiento-seo>

