



# Trabajo Fin de Grado

El Ganso,  
Dirección Estratégica e Innovación

El Ganso,  
Strategic Direction and Innovation

Autora

Izaskun Moneo Estarán

Directora

Esperanza Reina López

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza  
2020

## Resumen ejecutivo

Dentro del sector textil cada año es más complicado destacar y superar a la competencia puesto que vivimos en un mundo globalizado en el que todo está al alcance de todos, y la variedad es inmensa.

Esto hace que la sociedad adquiera nuevos hábitos de consumo y diferentes estilos de vida, por ello las empresas del sector han de ir acordes a esta continua evolución.

Por ello, para este trabajo he escogido a la empresa El Ganso, una firma textil Española, con el objetivo de mejorar su posicionamiento respecto a la competencia y ser más fuertes e innovadores ante cualquier amenaza.

En este trabajo se realizará un estudio sobre el entorno actual de la empresa y la viabilidad de la propuesta.

Within the textile sector, each year it is more difficult to stand out and overcome the competition since we live in a globalized world in which everything is available to everyone, and the variety is immense.

This makes society acquire new consumption habits and different lifestyles, therefore the companies in the sector have to go according to this continuous evolution.

For this reason, for this work I have chosen the company El Ganso, a Spanish textile firm, with the aim of improving its position with respect to the competition and being stronger and more innovative in the face of any threat.

In this work, a study will be carried out on the current environment of the company and the viability of the proposal.

## INDICE

1. Introducción.....	4
2. Metodología.....	5
3. Presentación de la empresa.....	6
4. Análisis del entorno .....	6
4.1. Análisis del entorno general .....	6
4.1.1 Factores Político-legales .....	7
4.1.2 Factores Económicos .....	8
4.1.3 Factores Sociales .....	8
4.1.4 Factores Tecnológicos .....	9
4.1.5 Factores Ambientales .....	10
4.2. Análisis del entorno específico .....	12
4.2.1 Poder negociador de los Clientes .....	12
4.2.2 Poder negociador de los Proveedores.....	13
4.2.3 Productos sustitutivos.....	13
4.2.4 Competidores.....	13
4.2.5 Competidores potenciales.....	14
5. Análisis Interno de la empresa.....	14
5.1 La identidad de la empresa .....	14
5.2 El perfil estratégico de la empresa.....	15
Fuente: Elaboración propia.....	19
5.3 La cadena de valor .....	20
6. Análisis DAFO .....	23
6.1 Fortalezas.....	23
6.2 Oportunidades.....	23
6.3 Debilidades .....	23
6.4 Amenazas.....	24
7. Elaboración del Plan Estratégico .....	24
7.1. Misión, Visión y Valores.....	24
7.2. Líneas estratégicas .....	24
7.3. Modelo de negocio ( <i>Business Model Canvas</i> ) .....	27
7.4. Estrategia basada en la innovación y el nuevo modelo de negocio .....	31
8. Plan Financiero .....	32
8.1. Plan de Inversión .....	33
8.2. Plan de Financiación.....	33
8.3. Presupuesto .....	34
9. Conclusiones.....	36

10. Bibliografía y Webgrafía .....	38
11. Anexos .....	40
Anexo I. Encuesta: personalizar zapatillas “El Ganso”.....	40
Anexo II. Fuentes del presupuesto .....	46
Anexo III. Factores ambientales .....	48

## Índice de gráficas

Gráfica 4.1.1: Factores político - legales .....	7
Gráfica 4.1.2: Factores económicos .....	8
Gráfica 4.1.3: Factores sociales .....	9
Gráfica 4.1.4: Factores tecnológicos .....	10
Gráfica 4.1.5: Factores Ambientales .....	11
Gráfica 4.1.6: Análisis del entorno general .....	11
Gráfica 5.2: Perfil estratégico de la empresa.....	19

## Índice de tablas

Tabla 5.2:Equipo directivo El Ganso .....	18
Tabla 7.3:Modelo de negocio Canvas .....	30

## Índice de ilustraciones

Ilustración 2.1: Metodología para la realización del estudio.....	5
Ilustración 4.2: Las 5 fuerzas de Porter .....	12
Ilustración 5.3: Cadena de valor .....	20
Ilustración 7.4: Personalización zapatillas .....	31
Ilustración 8.2: Inversiones en I + D .....	34

## 1. Introducción

En este trabajo voy a realizar un estudio del análisis estratégico de la empresa textil **El Ganso**. Una empresa nacional que poco a poco va creciendo a nivel internacional situándose en los diferentes continentes.

El Ganso es una empresa dedicada al sector textil, con una variedad de productos dirigidos a la mujer, hombre y niño. El sector textil es cada vez más amplio y competitivo por lo que trataré de diferenciar a la marca por medio de una nueva propuesta que resulte atractiva y demandada por ese gran segmento del mercado que da valor a la exclusividad, personalización y calidad.

El objetivo principal de este trabajo **es la innovación y como incorporarlo en su proceso de planificación estratégico**. Me he decantado por el tema de innovación ya que considero que es un factor esencial para la favorable evolución de una empresa.

“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás” Steve Jobs

Para ello he de analizar el entorno general y específico del mercado al que pertenece la marca, además de estudiar a la competencia, y ver porque se mantiene en su posición actual.

Detectando las oportunidades y fortalezas de la empresa así como sus amenazas y debilidades, planteando que se puede mejorar y aportar.

Tras conocer su posicionamiento actual se realiza un estudio de mercado, segmentando el público objetivo al que dirigirse. Siguiendo un plan estratégico, y valorando un plan financiero dentro de las posibilidades económicas de la marca.

Concluyendo así la viabilidad de la propuesta.

Para analizar la empresa de forma estratégica, se analizará el entorno general (del país) por medio del análisis PESTEL, y en el entorno específico más cercano a la empresa (el sector y los competidores directos a la empresa).

Tras ello, se realizará un análisis DAFO el cuál aportará un diagnóstico de la empresa.

Una vez finalizado el análisis del entorno, conociendo la viabilidad del proyecto y la aceptación que tendría en el mercado, se establecen las estrategias de marketing.

## 2. Metodología

Para lograr el objetivo del trabajo que es introducir una innovación dentro del desarrollo de la empresa y fusionarlo con las estrategias que la empresa lleva a cabo para conseguir su fin, primero he hecho un análisis del entorno general, análisis del entorno específico, análisis interno de la empresa, elaboración de un plan estratégico, presupuesto para verificar que el plan es viable, y por último unas conclusiones finales.

Ilustración 2.1: Metodología para la realización del estudio



Las informaciones y datos para emprender este estudio, han sido extraídos de noticias en diferentes web, ranking online, además se ha contado con el privilegio de que la propia empresa ha facilitado información.

### 3. Presentación de la empresa

El Ganso es una empresa de ropa, que fue creada por los hermanos Cebrián en el 2004 en el centro de Madrid. Los principales valores para la creación de la misma, fueron la perseverancia, esfuerzo, espíritu emprendedor, y una atención al detalle.

La línea de ropa que ofrece, tiene un aire clásico dándole un toque actual con el que se logra un estilo único y con clase. Los materiales utilizados son de una gran calidad a un precio asequible.

En 2006 se abre en Fuencarral su primera tienda, en 2011 comienza a extenderse internacionalmente.

En 2015 el ganso quería crecer más rápido por lo que decidieron unirse al grupo francés inversor LVMH (*Louis Vuitton Moët Hennessy*), el cuál compró el 49% de las acciones.

En los últimos años se encuentran en 10 países con 187 tiendas en todo el mundo, 119 de ellas en España.

Tras unos años de crisis y números negativos, El Ganso recuperó el 49% de las acciones comprándose las al grupo LVMH en septiembre de 2018. (El Ganso - Wikipedia; El Ganso.com)

### 4. Análisis del entorno

Por medio del análisis PESTEL (herramienta estratégica) con la que comprobaremos que factores del entorno general influyen de manera positiva o negativa en la actividad de la empresa, destacando únicamente los más relevantes. Y por último poder crear el perfil estratégico de la empresa con el que mejorar y desarrollarse dentro de sus posibilidades. (Irigaray, 2020)

#### 4.1. Análisis del entorno general

A través del análisis conoceremos el entorno de la empresa en relación a la actividad que realiza, identificando así los factores exógenos que un momento y lugar determinados afectan al colectivo de empresas de un mismo sector. De esta manera podremos identificar oportunidades y amenazas para la empresa.

El Ganso se extendió en numerosos países por todo el mundo, pero para este estudio nos centraremos en el mercado nacional únicamente.

#### 4.1.1 Factores Político-legales

Nos encontramos con cierta inestabilidad **gubernamental** lo que genera inseguridad en la sociedad y a nivel empresarial.

En el último año España ha pasado por dos elecciones generales lo que ha hecho que se creara inestabilidad gubernamental y toda la repercusión que eso supone para un país, además de **la situación política de Cataluña** que influye de manera muy negativa, disminuyendo las inversiones en la economía española. Tras la reciente victoria del Partido Socialista se espera estabilizar de nuevo la situación política. (La Vanguardia, 2019)

El **PIB lleva bajando** varios años y la previsión para los próximos continua en la misma línea, debido a la crisis de COVID-19, España tiene actualmente un PIB de -13,1%, lo que supondrá una lenta recuperación del empleo, actualmente la tasa de desempleo se encuentra en un 23,2%. (Departamento Bankinter, 2020)

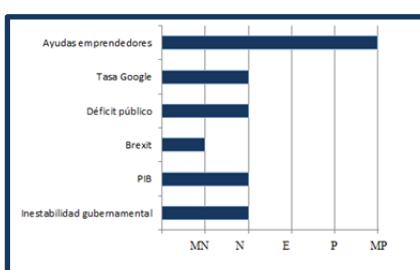
El ya establecido **Brexit**, que afecta negativamente a la firma ya que es uno de los países a los que más exportaciones se realizan. (Wikipedia)

**La nueva “tasa Google” impuesta desde febrero 2020**, también afecta a la marca ya que eleva los gastos en los servicios digitales.

Actualmente el incremento del **ajuste del déficit público** genera inflación, España ha pasado de tener un 2,6% de PIB a 9,5% debido a la COVID-19, esto provocará un aumento de los costes salariales de la empresa y por tanto de los precios, cuantiosos recortes y fuertes subidas de impuestos, afectando de manera negativa a la empresa.(Jorrín, 2020)

Positivamente nos encontraremos con **ayudas a los emprendedores**, gracias a la Ley de Autónomos que entró en vigor en 2018, también las ayudas al desarrollo, a la inversión en I+Tec, y a la contratación de personas. (Gobierno de España)

Gráfica 4.1.1: Factores político - legales



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2 Factores Económicos

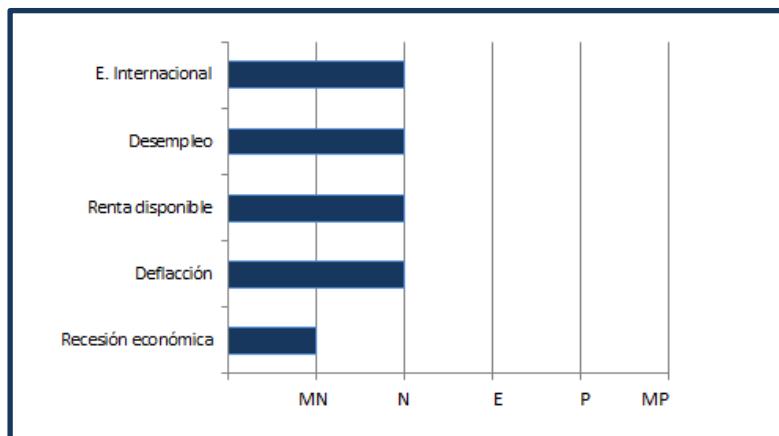
Este factor hace referencia a la dirección y naturaleza del sistema económico en el que la empresa se encuentra, teniendo en cuenta los indicadores macroeconómicos más relevantes para la empresa.

En el entorno económico nacional se verá afectado por una recesión económica tras **la ralentización del consumo agravada con la pandemia** debido a ello se han perdido más de **586.372 empleos temporales y 122.387 indefinidos**, siendo el sector servicios y el turismo los más afectados, además de la automoción y la construcción. También su actividad empresarial se verá perjudicada por **la deflación**. Y por tanto aumentará el déficit público y el paro nacional. Todo ello se ve agravado por la situación actual en la que vivimos por la pandemia COVID-19. (El derecho.com, 2020)

**Se prevé un entorno económico internacional un tanto decadente**, ya que próximamente habrá un descenso de exportaciones junto con un proteccionismo.

Como consecuencia habrá una **sobreproducción china** que hará que las grandes marcas se vean obligadas a reducir sus precios y con ellos una caída general de precios.

Gráfica 4.1.2: Factores económicos



Fuente: propia.

#### 4.1.3 Factores Sociales

Este factor analiza el estilo de vida, creencias, valores, cultura, demográficas, religiosas y condiciones culturales que condicionan el comportamiento de la sociedad.

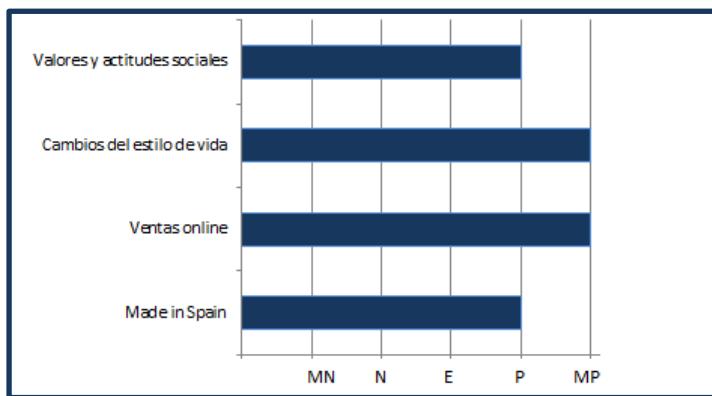
En él la firma se ve afectada por más variables positivas que negativas. En primer lugar, destacar el “**Made in Spain**” en el mundo globalizado en el que vivimos, algo favorable y beneficioso en el mercado de la moda, ya que la población española apoya la moda española por su origen, además de ser uno de los países del mundo mejor reconocidos en este sector.

Vivimos en una sociedad informatizada en la que cada vez **las compras online van cogiendo más fuerza**, en este caso ocupan un elevado porcentaje de las ventas, lo que indica que la firma está en plena actualidad lo que ha digitalización se refiere, ahora mismo se ha convertido en el medio de compra más utilizado, debido al COVID 19. (Montes, 2020)

Respecto a las variables poblacionales, influye el incremento en la **diferencia de estatus social y la segmentación por capacidad adquisitiva**, todo ello afecta de manera positiva a la firma, debido al público al que se dirige y, a que es una firma enfocada a un público de status medio – alto, por sus precios y el estilo.

Este mismo 1 de septiembre se anunció que la firma será la encargada de la confección del **traje oficial de la Selección Española** durante los próximos cuatro años. Y por otro lado, ha conseguido la licencia de la Federación Española de Fútbol para poder sacar una colección con la marca Selección Española. (Ciudad del fútbol, 2020)

Gráfica 4.1.3: Factores sociales



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4 Factores Tecnológicos

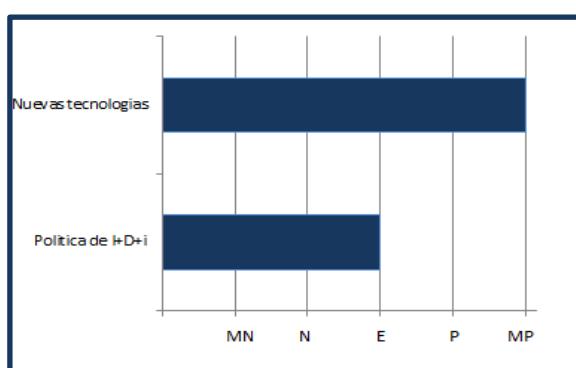
En este punto es importante estar al día en la tecnificación de su cadena de valor para mantenerse a la altura de la competencia y estar por encima.

Es esencial que la empresa esté al día siempre en los sistemas informáticos de gestión

que utiliza, como los **sistemas de pago** y la seguridad en las transacciones. Deberá continuar el desarrollo en las conexiones multiplataforma del usuario en Red, mejorando la experiencia **cross-device** (multidispositivo), el uso de las redes sociales para comunicarse con su público y el **software** empleado para la gestión.

Otro punto importante es el mejorar la experiencia de los usuarios, emplear nueva tecnología para la elaboración de innovadores tejidos, y estar muy al día de las nuevas tecnologías en **Inteligencia Artificial y en Realidad Virtual**, ya que es el futuro, y cada vez la competencia lo irá incorporando más rápido a sus productos y servicios.

Gráfica 4.1.4: Factores tecnológicos



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.5 Factores Ambientales

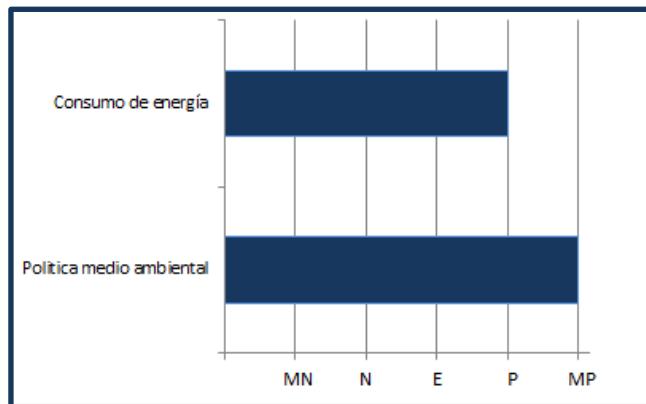
En los últimos años el calentamiento global y por ende el cambio climático, está siendo uno de los puntos más importantes a mejorar a nivel mundial.

Por ello, El Ganso ha tomado varias iniciativas de sostenibilidad con el medio ambiente, la primera de ellas, están asociados con la asociación **BCI (Better Cotton Initiative)** la cual se compromete a mejorar las prácticas de cultivo de algodón a nivel mundial, con el **objetivo de que en 2025 el 50% del algodón** para la fabricación de productos El Ganso sea B.C.I. (ElGanso.com)

Por otro lado, también se han **aliado con Soles4Souls** ("empresa social, con el propósito de reutilizar los productos donados para abastecer a sus pequeños empresarios o destinarlos a programas de ayuda directa") creando así una iniciativa favorable para el planeta, ya que se reutilizan las prensas y calzado y además es un bien social, haciendo partícipes a todos aquellos clientes que quieran colaborar con la causa. (ElGanso.com)

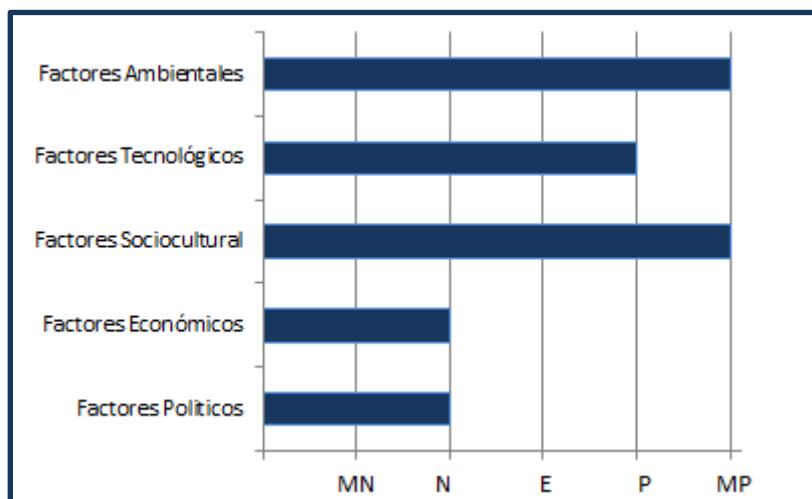
(Ver anexo III)

Gráfica 4.1.5: Factores Ambientales



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 4.1.6: Análisis del entorno general



Fuente: Elaboración propia.

Tras el análisis de entero general de la empresa El Ganso, podemos concluir que hay factores donde el entorno es favorable, como el ambiental y sociocultural. Pero preocupa el entorno de los factores económicos y político.

Por ello buscaremos como equilibrar esta descompensación en los diferentes campos.

#### 4.2. Análisis del entorno específico

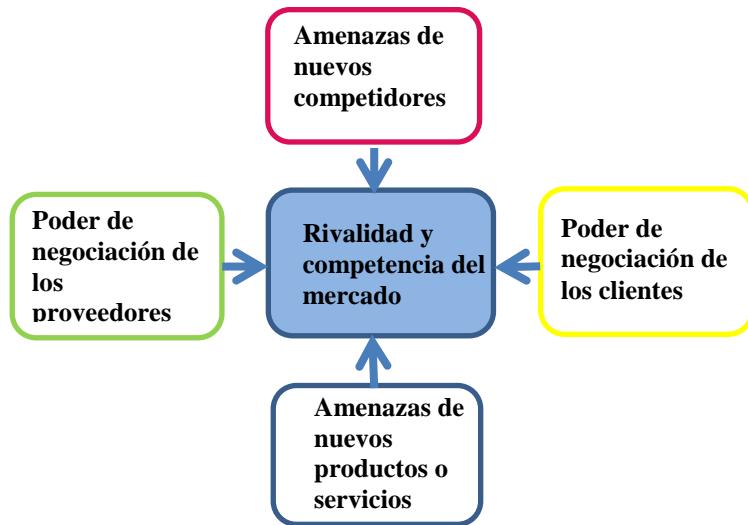
El análisis del entorno específico se centra en estudiar los factores que influyen a las empresas que pertenecen al mismo sector y realizan una misma actividad que la empresa estudiada.

Como **objetivo** es hacer que la firma se diferencie de sus competidores por medio de la personalización y exclusividad de sus productos. Creando al consumidor la necesidad de compra de ese producto con el fin de diferenciarse con lo último del mercado.

Este proyecto va dirigido a un grupo objetivo de clase media-alta, los cuales comparten valores y estilos de vida comunes. Que busquen diferenciarse del resto y están dispuestos a pagar ese porcentaje de más, por productos únicos y exclusivos.

Por medio de **las cinco fuerzas de Porter**, estudiaremos el micro entorno al que pertenece El Ganso. (Moraes, 2018)

Ilustración 4.1: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

##### 4.2.1 Poder negociador de los Clientes

En el consumidor de moda, el poder de negociación directo es muy bajo, porque tiene una gran variedad de marcas a las que acudir y poco incentivo para ser fiel a una en particular, por lo que obtienen así un elevado poder de negociación indirecto.

Por otro lado las variaciones en los hábitos de consumo (modas, gustos, tendencias) hacen que la demanda de mercado varíe haciendo así la fiabilidad de los clientes muy volátil.

#### 4.2.2 Poder negociador de los Proveedores

Los proveedores están sometidos a las decisiones de la marca a través de las premisas sobre el diseño y comercialización de los productos. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea muy bajo. Y en este caso, El Ganso recientemente ha trasladado parte de su producción a China, lo que corrobora que el poder de negociación de sus proveedores europeos era muy débil.

#### 4.2.3 Productos sustitutivos

En el caso de El Ganso, el grado de sustitución respecto a otras empresas similares está condicionado por la calidad y la imagen de marca que busque el cliente.

Respecto a asociar la moda con algo que regalar, la tendencia de la industria concentra diversidad de complementos (gafas, calzado, bolsos, relojes, perfumes, ambientadores) para agrupar una amplia oferta en la que el comprador escoja.

#### 4.2.4 Competidores

En la actualidad el sector de la distribución minorista de la moda la competencia es muy elevada, es una industria en la que hay un gran número de pequeños y medianos negocios, que se ven obligados a diferenciarse por medio del diseño, calidad, precio, innovación o marketing.

El Ganso se encuentra muy bien posicionado respecto a sus competidores más directos en el sector de la moda masculina sobretodo, ya que en el sector de moda femenina está peor posicionado, esta marca inicialmente iba dirigida al público masculino, pero más tarde se animaron a sacar colecciones para el público femenino, pero no es igual del exitoso, además teniendo en cuenta que el 60% de la cuota de mercado femenina está cubierto por las grandes cadenas Inditex, H&M y Primark. (Valero, 2017)

Uno de sus mayores competidores es **Massimo Dutti** (Inditex), mantienen un estilo clásico y elegante muy similar y se dirigen a al mismo segmento de mercado masculino de entre 30 a 45 años de edad con un poder adquisitivo medio-alto.

El competidor más directo es **Scalpers**, una firma que en los últimos años ha cogido mucha fuerza dándose a conocer y expandiéndose rápidamente.

**Silbón y Hutton** son competencia también, pero un escalón por debajo, ya que su propia expansión nos lo indica. (Silbón solo dispone de 24 tiendas físicas y todas

nacionales, y Hutton solo 8). (Silbón.com/ Hutton.com)

**Hackett** también es competencia directa, y todo ello ha hecho que El Ganso decida exportar la producción a Asia para así poder obtener mayores beneficios que haga que la firma se mantenga a la altura de sus potentes competidores.

#### 4.2.5 Competidores potenciales

Hace referencia a las nuevas empresas que **quien entrar en la industria**. Generalizando, cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. Para analizarlo deberíamos observar, por un lado, las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante el nuevo ingreso.

Con respecto a las **barreras a la entrada**, son importantes, sobre todo en lo relacionado con la diferenciación del producto, puesto que las empresas ya establecidas hacen más significativa su marca, para incrementar las dificultades de acceso.

En relación a los competidores establecidos, son capaces de desarrollar una reacción fuerte, a base de ofertas y campañas de publicidad, que pueden ayudar a disuadir a los competidores potenciales.

### 5. Análisis Interno de la empresa

En este punto vamos a identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para poder desarrollar una correcta actuación competitiva.

#### 5.1 La identidad de la empresa

Con el objetivo de determinar el tipo y características fundamentales de la empresa consiguiendo con ello un análisis más exhaustivo a través de otras técnicas y así poder entender mejor el soporte estratégico esencial para una buena actuación competitiva. (Guerras & Navas, 2007)

**Edad de la empresa**, El Ganso surgió en 2004, hasta el momento ha pasado por diferentes etapas, pero ahora mismo podríamos decir que se encuentra en una etapa equilibrada, en la que tras un fuerte declive se recuperó hasta conseguir el equilibrio actual con una visión de futuro en la que prevalece el crecimiento y la expansión de la marca.

**Tamaño de la empresa**, podemos considerarla como empresa grande ya en los últimos

años ha conseguido abrir más de 187 tiendas por diferentes países del mundo, con 700 empleados y con un beneficio anual de hasta 82 millones de euros (en 2018).

**Campo de actividad** del El Ganso es el mundo de la moda. Al grupo de personas a las que se dirigen es amplio, abarcando todas las edades ya que hay colección de niños y adultos de hombre y mujer, pero el mayor porcentaje de clientes pertenece al grupo de jóvenes y adultos, principalmente a hombres, aunque cada vez son más las mujeres que eligen la marca para vestirse, para ello utilizan una tecnología actual que aporta muchas facilidades para el cliente.

**Tipo de propiedad**, es una empresa privada familiar perteneciente a pocos socios.

**Ámbito geográfico** su amplitud internacional.

## 5.2 El perfil estratégico de la empresa

El objetivo es sacar un diagnóstico a partir de las variables clave, con el fin de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. (Guerras & Navas, 2007)

### Área comercial

Fuerza de ventas: El Ganso es una empresa que da mucha importancia a la fuerza de ventas, ya que de ello dependerá la ganancia obtenida final por ello motivan a sus equipos a trabajar por objetivos, ayudando así de manera eficaz a conseguir unos resultados de ventas mejor. Para ello, también se tienen en cuenta a la hora de escoger un perfil concreto de vendedor, ya que ha de ser acorde con la imagen de la marca y con las cualidades necesarias para cumplir de manera eficiente los objetivos. Aunque si sería conveniente dar más formación a los empleados de los puntos de ventas.

Imagen de marca: desde sus inicios hasta la actualidad, El Ganso ha sabido mantener los valores de marca intactos, siguiendo una línea de ropa visual, diferente, elegante y con un toque informal.

Publicidad y promociones: utilizan escasa publicidad, siendo el concepto de tienda su mayor promoción, utilizan diferentes vías, por medio de las colaboraciones con otras marcas (actualmente con C21). Y sí hacen numerosas promociones en algunos casos ventas privadas (promociones válidas para socios del club ganso únicamente) y otras para todo el público.

## Área de producción

Nivel de producción: por lo general se centran en hacer pequeñas producciones y manejo de lotes pequeños de stock, pero cuentan con un centro logístico de ID (Identificador) *Logistics* en Cabanillas del Campo con una capacidad de almacenamiento de hasta 180.000 unidades de textil.

Distribución de la producción: actualmente el 60% de la producción es en China, y el resto en Europa (Italia, Portugal y España).

Control de calidad: disponen de un estudio y talleres integrados en su sede en los que evalúan todas y experimentan para mejorar la calidad de sus productos, además de contar con un diseño propio.

## Área de recursos humanos

El Ganso cuenta con una plantilla de 700 empleados, 500 de los integrantes son trabajadores de las tiendas distribuidas por los diferentes países del mundo.

Algunos de los aspectos más importantes a destacar en este departamento son:

Desarrollo de una carrera profesional en la empresa: cualquiera de los empleados tiene la oportunidad de mostrar sus aptitudes e ir ascendiendo en la empresa, la mayoría de los encargados de zonas (son encargados de gestionar y supervisar diferentes tiendas en las varias comunidades autónomas) fueron primero vendedores en tienda.

Sistemas de incentivo: se tiene muy en cuenta los resultados económicos en tienda al final de cada día, cada trabajador tiene marcado un número de ventas el cual debe cumplir, para que sea viable llegar al objetivo común de todo el equipo. Esto hace que sus profesionales se vean motivados para lograr esos objetivos, pero a veces también puede repercutir de manera conflictiva llegando a crear un clima social negativo.

Nivel de participación: todos los empleados indiferentemente de su posición laboral, tienen la oportunidad de dar su opinión sobre productos que funcionan mejor o peor, mejoras al respecto, y además se aceptan propuestas que vayan a aportar a la marca. De hecho, otro ejemplo curioso de participación e integración es que los modelos de cada colección son los propios empleados los que las hacen, hacen un “casting” donde cualquiera de los empleados puede enviar sus fotos y de ahí hacen una selección para elegir a los candidatos idóneos para cada campaña.

De esta manera el trabajador se siente participante y valorado dentro de la empresa.

## Área de inversión – financiación

Costes financieros: En enero de 2019 la empresa decide contar con la ayuda de EY (“es una firma de servicios profesionales internacional que presta servicios a sus clientes en las áreas de auditoría, servicios tributarios, asesorías en riesgos, financiera y transacciones”), para reducir costes y generar una rentabilidad, además de cerrar puntos de venta que no eran rentables para poder optimizar estructuras y controlar más tanto la producción como los stock. Otras de las estrategias recientes para mejorar la economía es cambiar la política de rebajas, aplicando descuentos del 50% y 30% en parte de la colección. (Riaño, 2019)

Rentabilidad de las inversiones: En enero de 2020 la empresa crece un 2% y deja atrás dos años con un ebitda negativo. (Osorio, 2020)

Solvencia financiera: en 2016 El Ganso entró en pérdidas (con números rojos de 4,05 millones de euros), en 2017 facturó 81 millones de euros, en 2018 cerro 70 millones de euros y en el cierre de 2019 con una cifra de 68 millones de euros. (Wikipedia-El Ganso)

## Área Tecnológica

Tecnología disponible: en 2016 se hizo una inversión de más de 360.000 euros en proyectos digitales para poder reforzar el canal “online”, crear una **APP** de la firma e implantar **PDA's** en tiendas y almacenes para poder llevar un control exhaustivo de todas las prendas.

Trabajan con programas como **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) Cloud Oracle, **CRM** (*Customer Relationship Management* – Gestión de las relaciones con los clientes) para supervisar el canal online, y **Software** para empresas que permite averiguar al cliente online su talla más adecuada.

**Analytical Software**, es otro de los sistemas que sirve para monitorizar el funcionamiento de la colocación en tienda y además de la localización de todas las existencias.

Esfuerzo en investigación y desarrollo: disponen de un departamento dedicado exclusivamente a la expansión internacional por medio de la investigación de mercado, para estar al día de las nuevas mejoras en tecnología y todo aquello relacionado con el desarrollo y avance del negocio.

Asimilación de tecnología adquirida: actualmente la venta online supone un 9% del total de ventas, 3 puntos más respecto al año pasado, con intención de que, en el próximo año 2021, la cifra aumente a un 20% de la facturación. (Montes, 2020)

## Área de dirección y organización

Estilo de dirección: es una empresa familiar, la cual está dirigida por diferentes componentes de la familia Cebrián, creadores de la marca. Pero se dejan aconsejar por grandes profesionales con excepcional y amplia trayectoria profesional.

Cultura empresarial: es una empresa en la que cada empleado ha de tener muy presentes los valores de la marca y cada uno puede ser partícipe de aportar nuevas ideas y mejoras para la firma, siendo muy fieles a sus orígenes en cada negociación o avance de la empresa.

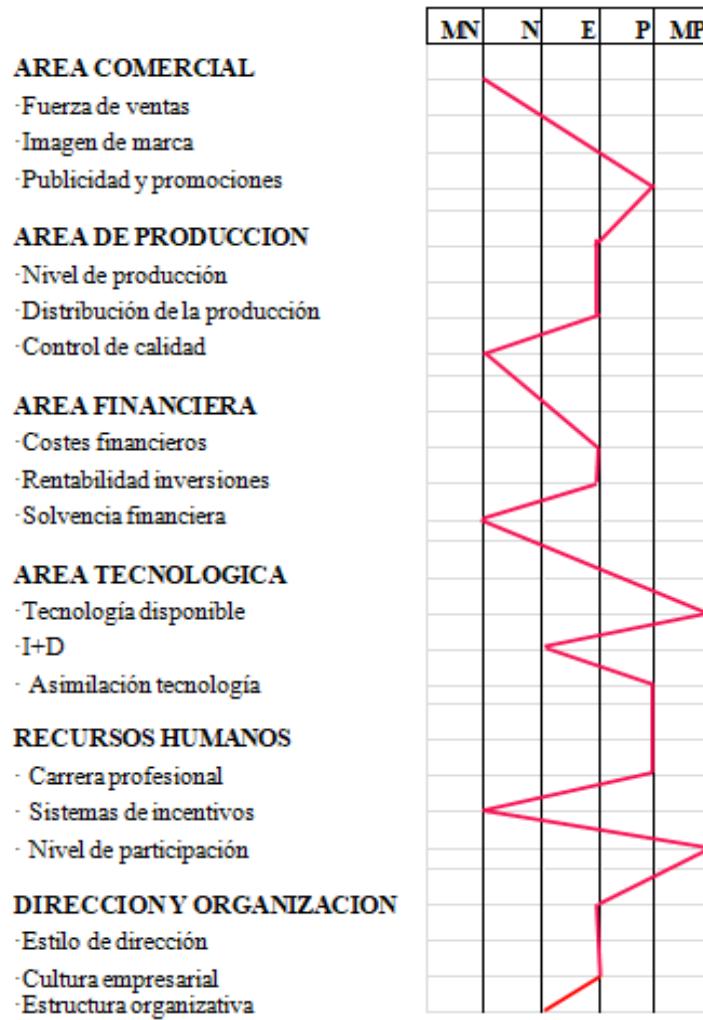
Estructura organizativa: como ya he comentado en alguno de los anteriores apartados, es una empresa familiar la cual está liderada por dos hermanos, y el resto del equipo directivo está compuesto por las personas que muestro a continuación (Gestál & Riaño,2019) :

Tabla 5.2: Equipo directivo El Ganso

NOMBRE	CARGO EN LA EMPRESA
Álvaro Cebrián	Consejero delegado
Clemente Cebrián	Presidente
Alberto Cebrián	Consejero y área digital
Clemente Cebrián (padre)	Consejero
Luis Díaz	Director de red de tiendas y corners
Federico Oria	Branding manager
Cosme Bergareche/Ricardo de las Heras	Director de diseño
Frank Montauzer	Director de expansión y real estate
Diego Salvador	Director en finanzas y legal
Alberto Pérez	Director de recursos humanos
Héctor Morales	Director de planificación y distribución

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.2: Perfil estratégico de la empresa



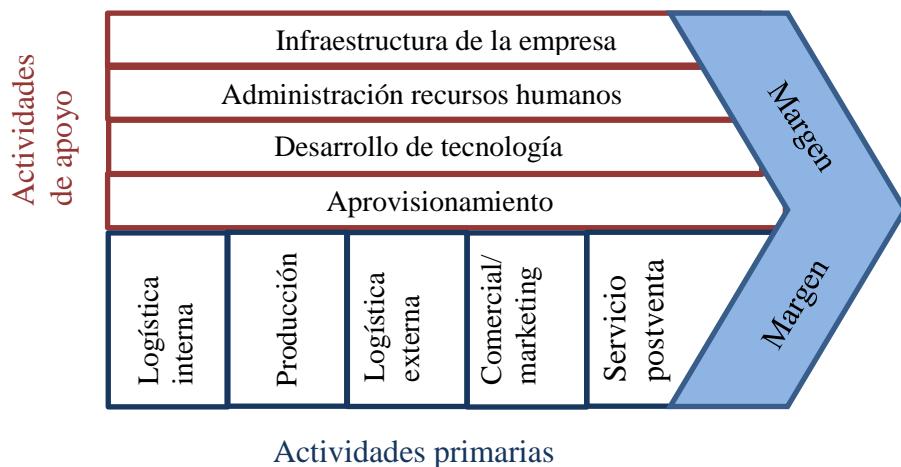
Fuente: Elaboración propia

### 5.3 La cadena de valor

La cadena de valor engloba todas las actividades que hay que realizar en una empresa, con el fin de poder ofrecer un producto o servicio. Es una herramienta de análisis estratégico ayudando a detectar la ventaja competitiva. (Peiró, 2019)

Por ello cada actividad llevará ligado una parte del coste total del producto.

Ilustración 5.2: Cadena de valor



#### ACTIVIDADES PRIMARIAS

Es un conjunto de acciones enfocadas a la elaboración física de un producto o servicio y el proceso hasta que le llega al comprador. (Peiró, 2019)

#### LOGÍSTICA INTERNA:

Consiste en la recepción, control, distribución y almacenamiento de las materias primas. En el caso de El Ganso se centran en gestionar pequeñas producciones de lotes pequeños de stock.

Su principal centro logístico de almacenamiento se encuentra en Cabanillas del Campo con una capacidad de hasta 180.000 unidades de textil.

Por otro lado, en Belvis de la Jara (Toledo) se encuentra el almacén de calzado.

#### OPERACIONES O PRODUCCIÓN

La mayoría de su producción (más del 60% de la producción) se realiza en China y el resto en diferentes países de Europa (España, Portugal y Rumanía).

Trabajan con un diseño propio en estudios y talleres integrados en la sede de la marca.

Controlan todas las existencias por medio de una transformación digital a través de IA (Inteligencia Artificial) para facilitar el trabajo las tiendas físicas.

También cuentan con un departamento que se encarga de la expansión internacional por medio de la investigación de mercado.

## **LOGISTICA EXTERNA**

Sobre la distribución, cada tienda tiene una recepción semanal.

Los plazos de entrega online:

- En la península son de 24-72 horas
- El resto de España de 3 a 7 días
- Las entregas internacionales van de 1 a 2 semanas

Disponen de un almacén dedicado exclusivamente a la distribución de pedidos online.

El medio de transporte que utilizan para Europa es el camión y para el resto del mundo por avión por vuelos de carga. Para la preparación de pedidos utilizan un sistema de radiofrecuencia de *cross-docking*, consiste en trasladar rápidamente un producto de un transporte a otro para que el tiempo de traslado sea el mínimo posible.

## **MARKETING Y VENTAS**

Esta empresa hace muy poca publicidad, ya que utilizan el concepto de tienda como fuerte de la imagen de marca.

En ocasiones puntuales utilizan plataformas de venta online como Amazon y Privalia.

Además, utilizan tecnología “cookie” para personalizar el uso de la web.

Todo el contenido online y el departamento de RRSS está gestionado por la empresa Acturus Capital S.L.

## **SERVICIO POST-VENTA**

Es muy importante contar con un buen equipo que gestione las actividades de postventa, ya que es la fase de fidelización con los clientes más importante, por ello El Ganso cuenta con un servicio de atención de quejas y reclamaciones vía email o vía telefónica. Con el objetivo de conseguir un *feedback* con los clientes, con el que puedan mejorar el modelo de negocio y conocer mejor los perfiles de clientes.

Sobre la política de devoluciones, el primer cambio de producto es gratuito siempre que la prenda o calzado se encuentre en perfectas condiciones (no este manchado ni

dañado), con la opción de devoluciones en domicilio y en tienda (con plazo de 30 días), además disponen de la opción de la devolución del dinero.

## ACTIVIDADES DE APOYO

Son un soporte de las actividades primarias.

## INFRAESTRUCTURA

En la actualidad dispone de 144 puntos de venta (de los cuales algunos de los cárneros se encuentran en el El Corte Inglés, Galerías Lafayette (Francia), en Liverpool y México). (Osorio, 2020)

Ahora mismo el 100% del accionariado es familiar.

Solicitan créditos a corto plazo a bancos que ayuden a financiar la producción.

Su sede se localiza en Boadilla del Monte, dispone de una superficie de 2.000 m<sup>2</sup>.

## RECURSOS HUMANOS

El equipo de recursos humanos se encarga de la formación y contratación de todo el personal de la empresa. El director es Alberto Pérez y disponen de una plantilla de 600 empleados.

Sus valores en este departamento se centran en mantener a un equipo multidisciplinar comprometido con crear una marca de moda global.

## TECNOLOGÍA

Se utilizan programas como **ERP** (*Enterprise Resource Planning*), **CRM** *Customer Relationship Management*), y **software** para empresas que permite averiguar al cliente online cuál es su talla más adecuada.

También se utilizan programas como **Analytical Software** para monitorizar el funcionamiento de la colocación en tienda y tener localizadas todas las existencias.

## COMPRAS

Los proveedores de tejido provenientes de Europa (Italia , Reino Unido y Portugal) más importantes con los que la firma trabaja son: Subalpino, Angélico, Canclini, Marzotto, Intespra, Albini y Abraham Moon.

## 6. Análisis DAFO

### 6.1 Fortalezas

- Que el 40% de la producción de la marca se siga fabricando en Europa hace que sea una ventaja competitiva de calidad.
- El concepto de tienda hace que no tenga que recurrir a publicidad directa.
- Los avances en infraestructuras permitirán reducir plazos de entrega de la venta online y acceder a más públicos.
- La validez de sus empleados hace que la presencia online cada vez sea mayor y por lo tanto una rápida expansión.
- El Ganso se alía con la Selección Española, creando así un vínculo de la marca con el deporte y una publicidad indirecta muy fuerte.
- Muy comprometidos con el medio ambiente, mostrando en su página web y redes sociales dos de sus iniciativas con la causa.
- Personal muy involucrado con la marca.

### 6.2 Oportunidades

- Apertura a nuevos mercados con Oriente Medio.
- El crecimiento en las plataformas online facilitará el aumento de la cuota de mercado online de la marca.
- En esta situación de COVID-19, la mayoría de la población tiende a comprar todo online para evitar salidas y contacto con el exterior, por ello podemos potenciar las ventas vía online, y mejorar el posicionamiento de la marca en redes sociales.
- Disponibilidad de la solicitud de ayudas económicas para el desarrollo, y a la inversión en I+T.

### 6.3 Debilidades

- El 60 % de la cuota de mercado está ocupado por la competencia (Inditex, Primark y H&M).
- Dependencia del mercado Chino ya que allí producen más del 60%.
- Bajo posicionamiento en redes sociales, respecto a su competencia directa (Massimo Dutti y Scalpers).
- Débil porcentaje de ventas en la sección mujer.

#### 6.4 Amenazas

- El *Bréxit* puede afectar a la actividad comercial de uno de los mercados más importantes para la firma.
- Los nuevos hábitos de consumo generan una volatilidad enorme en comportamiento del consumidor, teniendo en cuenta la repercusión de la COVID-19, las compras presenciales se reducirán y las ventas online aumentarán.
- El rápido crecimiento en facturación y presencia en redes sociales de Scalpers hace que se posicione muy cerca de las cifras de El Ganso.

### 7. Elaboración del Plan Estratégico

Tras realizar el análisis del entorno general y específico, hacer un análisis interno de la empresa y elaborar un DAFO. Podemos elaborar un plan estratégico con el que mejorar el posicionamiento de la empresa. (Guerras & Navas, 2007)

#### 7.1. Misión, Visión y Valores

Misión de la empresa – “Nuestra meta final es facilitar al consumidor inconformista una forma de expresión de su propio estilo confeccionando un producto que subraya su singularidad por encima de modas pasajeras. Queremos ensalzar la personalidad, levantar el ánimo, ser una dosis de optimismo contracorriente”. (ElGanso.com)

Visión de la empresa – “Nuestro propósito es ofrecer moda elegante, casual y de alta calidad a un precio ajustado. Miramos a los clásicos buscando inspiración, pero siempre perseguimos crear algo nuevo, algo propio”. (ElGanso.com)

Valores – “Fans de lo clásico, elegante pero desordenado, calidad impulsada, inteligente e inspiradora, la diversión importa”. (ElGanso.com)

#### 7.2. Líneas estratégicas

Con el objetivo de profundizar en nuestra misión plantearé varias agrupaciones de objetivos estratégicos. Grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre la organización y por lo tanto guíen en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica”. (Roncacio, 2018)

Para lograr el objetivo final deseado, debemos aprovechar las oportunidades, mantener los puntos fuertes, mejorar los puntos débiles y evitar las amenazas.

Para ello seguiré los diferentes pasos para poder ubicar las líneas estratégicas dentro de su mapa estratégico:

1. Establecer las metas y los objetivos estratégicos de su organización.
  - **La meta principal es obtener más beneficios**, superando los obstáculos ocasionados por la crisis de la COVID-19 y viéndolo como una oportunidad para mejorar una de las vías de venta de la firma, invirtiendo y desarrollando nuevos proyectos vía online.
  - **Innovar para diferenciarse de la competencia**, ya que una de las debilidades más fuertes es que la cuota de mercado de la competencia ocupa el 40% y el posicionamiento en redes sociales de los mismos es mucho mayor, para ello utilizaré estrategias de marketing que den más visibilidad a la firma por medio una líder de opinión, que en este caso sería una *Influencer*, ayudando así a promocionar esa sección femenina ya que actualmente obtiene ventas muy bajas respecto a la sección de hombre. Para poder llevar a cabo esta idea, aprovecharemos la oportunidad de solicitar una ayuda para I+D.
2. Definir las líneas estratégicas en las que quiere centrar su plan estratégico.

Teniendo en cuenta los diferentes puntos del DAFO, centraré mi plan estratégico en reforzar y mejorar la venta online, utilizando para ello, **innovación** por medio de un nuevo servicio, dándole una visibilidad mayor a la marca por medio de una **estrategia de marketing** en redes sociales.

3. Definir los objetivos estratégicos que pertenecen a cada línea estratégica.
  - **INNOVACIÓN:**  
Desarrollar una nueva idea de negocio que consiste en incorporar un nuevo producto-servicio de zapatillas personalizadas, que hará que la empresa destaque sobre el resto de su competencia directa, ya que estas no disponen de esta innovación, y considero que es una idea diferente y atractiva para el público de la empresa.

- ESTRATEGIA DE MARKETING:

Para dar a conocer esta innovación he pensado en asociarla a varios *Influencer* que cumpla con la imagen y principios El Ganso, dando así visibilidad en sus redes sociales y con ello llegue de manera más cercana a un número mayor de posibles compradores. Además esto ayudaría a mejorar el posicionamiento en redes sociales, algo tan importante en los tiempos que corren, y por otro lado, al asociarlo a *Influencer* femeninas, intentaríamos a su vez mejorar las ventas de la sección de mujer, solventando así varias debilidades de la marca.

4. Identificar las iniciativas estratégicas asociadas a cada línea estratégica.

Respecto a innovación, la iniciativa estratégica será las zapatillas personalizadas y en la estrategia de marketing las colaboraciones con las *Influencer*, lo explico al detalle en el apartado 7.4.

Otras marcas de moda ya han experimentado estrategias muy similares, como la marca **Converse** que algunos de sus modelos son personalizables, también otras marcas como **Dior** de un público diferente y de un poder adquisitivo mayor, han conquistado a estilistas y editoras de moda con las zapatillas personalizadas de la marca. (Llanos, 2020)

5. Definir los indicadores que medirán el funcionamiento.

Según el INE (Instituto Nacional de Estadística) en los datos sacados de una encuesta realizada en 2019.

El comercio electrónico supera los 20,2 millones de compradores (un 58% de la población de 16 a 74 años) con un 55,7% de compradores en el sector textil, siendo las mujeres las que más compran en este sector con un 58,7% frente al 52,7% de los hombres compradores.

Referente al rango de edad de las compras por internet con un 67,2% el rango de edad de 25 a 34 años, a partir de los 35 años el índice va bajando hasta el 13,5% de personas del rango de 65 a 74 años de edad. (La Vanguardia, 2019)

Conociendo estos datos contrastados por el INE puedo orientarme previamente de a qué segmento del mercado dirigirme. También realizaré una encuesta con diferentes aspectos relevantes para poder obtener más información precisa sobre el perfil al que enfocar mi propuesta (La encuesta se encuentra en los anexos).

### 7.3. Modelo de negocio (*Business Model Canvas*)

A continuación, utilizaré el **modelo Canvas** (creado por Alexander Osterwalder) para la elaboración y planteamiento del modelo de negocio para El Ganso.

El modelo Canvas es una herramienta que se utiliza para analizar y crear modelos de manera simplificada. Se plantea de forma global, y se va dividiendo en los principales aspectos del negocio.

Algunos de los principales beneficios de este modelo son la mejora de comprensión, diversidad de punto de enfoque y análisis estratégico. Todo ello hace que el estudio sea de mayor calidad. (Carazo, 2019)

Son 9 los aspectos esenciales que contiene un modelo Canvas, que son:

#### 1. SEGMENTOS DE MERCADO

Esta propuesta va dirigida a un grupo de mercado segmentado, el cual atiende a segmentos de mercado con pequeñas diferencias, adaptando el producto-servicio a los requisitos específicos del segmento. En este caso el segmento de mercado irá dirigido a **un perfil de 25 a 45 años, hombres y mujeres**, con un poder adquisitivo medio-alto, interesados en las últimas tendencias.

Dentro de este segmento podríamos diferenciarlo en dos grupos con aspectos generales en común, de 25 a 34 años personas jóvenes y muy activas en redes sociales. Por otro lado, el rango de 35-45 años personas de más edad con un poder adquisitivo mayor y que les gusta vestir bien con ese toque juvenil pero elegante que caracteriza a la marca.

#### 2. PROPOSICIONES DE VALOR

La nueva propuesta de **zapatillas personalizadas**, permitiendo así que el cliente escoja los colores y pueda poner su nombre o iniciales bordadas. Aportando al cliente valores como la personalización, ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente, dándole así exclusividad. Esto es novedad, ya que satisface necesidades nuevas que los clientes no percibían porque no existe una oferta similar en la competencia, por lo que los clientes preferirán El Ganso.

### 3. CANALES

La propuesta de valor estará al alcance de los clientes por medio de diferentes vías de comunicación y distribución.

- La comunicación será por **redes sociales**, principalmente por colaboraciones en *Instagram*. Actualmente es la plataforma digital más eficaz para llamar la atención de un posible nuevo cliente y de fidelizar a los ya existentes.
- Para la distribución se utilizará la venta online por medio de la página web de la marca y por encargo en las tiendas físicas.
- Sobre la venta, habrá dos opciones, a domicilio o recogida en tienda física. Tanto para las ventas online como para las ventas en tienda física podrán escoger entre ambas ya que el pedido tardará un tiempo mínimo de siete días.

### 4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

Con ello la empresa trata de acercar a un segmento de mercado que no es el habitual aumentando la captación de nuevos clientes y para el resto de clientela habitual es una novedad que les puede resultar atractiva e interesante, consiguiendo con ello una estimulación de ventas.

### 5. FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos de El Ganso derivan de la comercialización de sus prendas y calzado. En las tiendas físicas de la marca tienen las dos opciones de pago, con tarjeta o al contado. Tras la encuesta realizada a una pequeña parte de población, resultó que un 43,8 % que estarían dispuestos a pagar entre 21-50 euros más.

### 6. RECURSOS CLAVE

Para poder llevar a cabo este proyecto necesitaremos nuevas materias primas y personal cualificado que lleve a cabo la nueva propuesta de valor. Sobre los recursos económicos solicitar una ayuda para I+D, la cual invertiremos para el nuevo diseño. Actualización de la web para poder ejecutar la nueva propuesta.

## 7. ACTIVIDADES CLAVE

La actividad más importante para dar visibilidad a esta propuesta será hacer una colaboración con varios *Influencer*, que sean acordes a los valores de la marca, que tengan una comunidad similar a nuestro segmento de mercado.

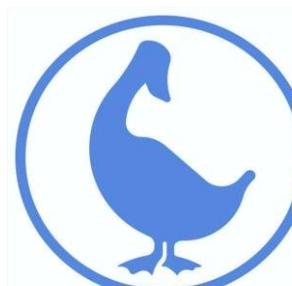
## 8. ASOCIACIONES CLAVE

Es una empresa familiar en que los dos únicos socios son los hermanos Cebrián, pero si se han aliado con diferentes marcas para sacar pequeñas colecciones puntuales con las marcas asociadas, como gafas con *Hawkers*, relojes con C21, colección de ropa de *Mickey Mouse*, etc.

## 9. ESTRUCTURA DE COSTES

Los costes más importantes para poder desarrollar este modelo de negocio son los gastos en las colaboraciones con las *Influencers*, los costes en materias primas y mano de obra y costes en actualización de página web.

Tabla 7.3: Modelo de negocio Canvas

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa familiar</li> <li>- Colaboraciones puntuales con otras marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración con Influencers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zapatillas personalizadas</li> <li>- Producto innovador y exclusivo</li> <li>- Evolución en las nuevas tendencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación de nuevos clientes</li> <li>- Servicio de exclusividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de 25-45 años</li> <li>- Poder adquisitivo medio-alto</li> <li>- Interés por las últimas tendencias</li> </ul>		
<b>RECURSOS CLAVE</b>						
			<b>CANALES</b>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Plataforma web</li> <li>- Tienda física</li> </ul>			
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos en colaboraciones, materias primas, mano de obra y en la plataforma web.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialización de sus prendas y calzado</li> <li>- Diferentes opciones de pago</li> </ul>				

#### 7.4. Estrategia basada en la innovación y el nuevo modelo de negocio

Como innovación se hace la propuesta de añadir un nuevo servicio a la empresa, la **personalización de un modelo de zapatillas**. El poder personalizarlas con diferentes colores y con la incorporación de las iniciales o nombre ya que en la actualidad está muy en auge la exclusividad y personalización de todo.

De todos los productos de la marca he escogido las zapatillas puesto que es el producto más demandado, además es unisex y al ser de tela resulta más fácil el bordado de las iniciales y la variedad de colores en las lonetas. En concreto el modelo *Match Classic Canvas*, ya que es un modelo ícono de la marca y que más éxito tiene. Es el modelo *best seller*; viene con la suela vulcanizada y en tejido *Canvas*. La banda tricolor viene en espiga y la punta en ante. (ElGanso.com)

Aparecerá en la parte superior de la información de la zapatilla el recuadro personalizar en el cual te da la opción de diseñarla a tu gusto con los diferentes apartados que se explican a continuación:

Ilustración 7.3: Personalización zapatillas

The screenshot shows a product page for a 'Zapatilla Match classic Canvas Off white' (Ref. 4110ATEMP170003). The price is 69,90 €. A 'PERSONALIZAR' button is at the top. Below it, there's a section for 'Elige tu talla:' (Choose your size) with sizes 36 to 46. A '¿Cuál es mi talla?' (What's my size?) link is provided. A 'AÑADIR' (Add) button is at the bottom. To the right, a 'Personalizar zapatilla:' section lists customization options: 'Color fondo zapatillas' (Background color), 'Color bandera costado (raya 1; raya 2; raya 3)' (Side stripe colors), 'Ante en la parte superior' (Upper part made of leather), 'Nombre o iniciales (parte superior del talón; lateral interior; lateral exterior)' (Name or initials (back of heel; inner side; outer side)), and 'Color bordado:' (Embroidery color). Each option has a color palette of red, blue, yellow, green, and orange.

Fuente: Pagina web El Ganso.

Fuente: Elaboración propia.

La imagen de la derecha plasma el resultado final tras haber personalizado una zapatilla según la propuesta planteada.



Fuente: Elaboración propia.

Es un nuevo servicio que otras marcas como Converse ya lo utilizan, pero no las marcas de la competencia de El Ganso como son Scalpers, Silbon, Massimo Dutti.

Por todo ello considero que será una idea muy innovadora y con la que obtener beneficios para la empresa, además de mejorar su posicionamiento en redes sociales que es uno de nuestros objetivos.

Para dar a conocer este servicio, seguiremos una **estrategia de marketing** basada en las colaboraciones con *Influencer* para que la repercusión y visibilidad del nuevo servicio sea muchísimo más grande. Además, esto ayudará a incrementar las ventas de la colección de mujer ya que tres de los cinco *Influencer* serán mujeres, además de acercarnos a un segmento de la población más joven al que queremos llegar.

La colaboración consistirá en contactar con ellos, presentarles la nueva propuesta, que elijan y diseñen su propia zapatilla personalizarla, se la enviaríamos y ellos la mostrarían por sus redes sociales, en este caso por *Instagram* ya que es la red que nos acerca más a cumplir nuestro objetivo, porque es una red social muy usada por los el segmento de mercado al que dirigimos nuestra propuesta.

Por otro lado, mi propuesta de *Influencer* sería, **Sara Baceiredo, María Fernández-Rubíes, Pablo Castellano, Marta Pombo y Tomás Páramo**. Considero que todos ellos tienen un estilo y unos valores muy acordes con los de la marca El Ganso, y por ello su comunidad está en línea con la marca, además todos tienen un número muy elevado de seguidores, por lo que la repercusión y visibilidad de la marca llegaría a muchos posibles compradores, con un resultado final de éxito. (Ver anexo II)

Si tras pasado un año de la puesta en marcha de este proyecto, resulta tener éxito y la demanda es elevada, se podría aplicar esta misma propuesta a productos como camisas, camisetas o gorras, ya que sería una apuesta segura, tras la aceptación de las zapatillas.

## 8. Plan Financiero

Para poder llevar a cabo cualquier proyecto es necesario elaborar un plan financiero en el que se detalle todos los gastos para la inversión inicial, y estudiar la viabilidad económica y financiera para la empresa, para poder sacar el proyecto adelante. Consiste en recoger toda la información cuantificada de cada plan de actuación dependiente de cada departamento de la empresa. (Caurín, 2017)

## 8.1. Plan de Inversión

Es necesario hacer un recuento de todos los gastos de inversión inicial necesarios para este proyecto, sacando el coste monetario de cada uno de ellos.

En primer lugar, tendremos en cuenta todos los factores relacionados con la innovación del producto:

Sobre un modelo de zapatilla ya existente, se desarrollará la idea de combinarla con los colores que el cliente elija, por lo tanto habrá una nueva adquisición de **materias primas** además de las ya existentes, por ampliar la gama de colores a la hora de personalizar las zapatillas.

Para el **bordado** con nombre o iniciales en las zapatillas, contrataremos los servicios de a una empresa especializada que sea la que lo ejecute, al menos de manera inicial. Si pasado un año de la puesta en marcha de la propuesta, la demanda sigue siendo elevada, se podría valorar el comprar la maquinaria de bordado para que fuera la propia empresa la que ejecutara todo el proceso de personalización de zapatillas.

Respecto a los gastos en la comercialización:

- Habrá que asumir con el pago de la actualización en la **página web** y en la **APP** para incorporarle el nuevo servicio.

Estrategia de marketing:

- Asumir también los costes de las **colaboraciones** con 5 *Influencers* de más de 100.000 seguidores cada uno, lo que significa que cada contrato estará por encima de los 1.000€. (Ver anexo II.)

La valoración económica de todos los recursos que acabo de mencionar, queda reflejada en el punto 8.3.

## 8.2. Plan de Financiación

Esta herramienta nos permitirá describir cuáles van a ser las fuentes de financiación de nuestro negocio. El siguiente paso es estudiar detenidamente de dónde vamos a sacar el dinero.

Teniendo en cuenta que no es una inversión muy grande podrán utilizar una parte de los fondos de ahorro de la empresa, ya que este año han crecido un 2% económicoamente, y además podrán solicitar la ayuda del gobierno de España para inversiones de I+D. (Osorio,2020).

**Ilustración 8.2: Inversiones en I + D**

Inversión en activos	Nueva empresa	Capital	Actividad innovadora
Línea de Directa de Innovación CDTI	Línea Enisa Jóvenes Emprendedores	INNVIERTE	Proyectos de I+D
Tipo de ayuda: <span style="background-color: orange; border: 1px solid black; padding: 2px;">Préstamo bonificado</span>	Tipo de ayuda: <span style="background-color: grey; border: 1px solid black; padding: 2px;">Préstamo participativo</span>	Tipo de ayuda: <span style="background-color: green; border: 1px solid black; padding: 2px;">Capital riesgo</span>	Tipo de ayuda: <span style="background-color: purple; border: 1px solid black; padding: 2px;">Ayuda parcial reembolsable</span>
MOVEA	Línea de Innovación Global CDTI		Programa de Apoyo Financiero a la Industria Conectada 4.0 (IC4)

Fuente: Gobierno de España

### 8.3. Presupuesto

INNOVACIÓN DEL PRODUCTO		Unidades * P (un.)	Precio final
MATERIAS PRIMAS	LONETAS DE COLORES		7.000 €
CONTRATACIÓN BORDADOS		(12*200 unidades) + 30 +12	2.442 €
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>			
PÁGINA WEB			2.000 €
APP			1.500 €
<b>ESTRATEGIA DE MARKETING</b>			
COLABORACIONES CON INFLUENCERS		6 Influencer * 1900 €	6.500 €
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			19.442 €

Todo ello supone una inversión inicial que con el tiempo irán recuperando.

Con la venta de 219 zapatillas personalizadas ya habrían amortizado por completo la inversión inicial de 19.442€, en caso de que las zapatillas se vendan a 89 €, 20 € más de su precio habitual (los 20 € es el plus que los clientes pagarán por ser un modelo de zapatillas personalizadas).

Queda contrastado por medio de la encuesta que realice que los clientes estarían dispuestos a pagar esa cantidad de más por un producto personalizado y exclusivo, ya que con un 43,8% de los 73 encuestados pagaría de más de 21€ a 50€. (Ver anexo I.)

Y con la estimación de esta cantidad (los 20€ de plus al precio inicial) se recuperaría a corto plazo los gastos de inversión. Por lo que resultaría una acción de muy eficiente para la empresa.



## 9. Conclusiones

Para concluir vamos a exponer las principales conclusiones obtenidas tras la realización de este proyecto y comprobaremos cómo el objetivo principal de este trabajo, proponer una innovación e incorporarla en un proceso de planificación estratégico de la empresa El Ganso, se ha ejecutado correctamente. Se hizo un estudio para conocer el entorno de la empresa en profundidad; dibujamos un análisis DAFO de la entidad y, posteriormente, elaboramos esa propuesta innovadora, que es el objeto final de este estudio.

El plan que propongo es la implementación de un servicio de personalización de producto de esta marca a través de su página web. Es obvio que las empresas son conocedoras de la importancia y el valor que supone la innovación y la adaptación a las posibilidades que aportan las nuevas tecnologías; pero, en estos últimos meses en los que la situación sanitaria ha delimitado los movimientos de las personas, el mundo digital ha cobrado una importancia innegable. Esto ha producido que nuestras actividades cotidianas se trasladen en su totalidad a la aldea global que es internet, incluyendo las relacionadas con el consumo.

Las compras vía online han aumentado en la plataforma virtual de El Ganso y, por ende, las visitas y el tiempo que los usuarios dedican a la experiencia de compra. Por ello, la propuesta de customización de las zapatillas aporta todo aquello que busca el consumidor en esta nueva era predominantemente digital: singularidad, calidad, facilidad y rapidez en el proceso. En definitiva, aportamos un valor a la marca que se suma a la imagen que ha construido durante todos sus años de historia y acerca al cliente un artículo único y elegante al que puede acceder fácilmente. Además, tal y como hemos comprobado a lo largo de trabajo, el proyecto es viable desde el punto de vista organizativo y económico, ya que la inversión sería mucho menor en comparación con los beneficios que se obtendrían, no solo económicos sino también de distinción positiva a la marca.

Para la realización de este estudio me ha sido de gran ayuda mi cercanía y conocimiento personal sobre El Ganso puesto que trabajé como vendedora durante 6 meses en el establecimiento de la Calle Zurita de Zaragoza. Por tanto, mucha de la información contrastada en este proyecto viene de mi propia experiencia y de los datos que la empresa me facilitó al comentarles que iba a realizar el proyecto sobre la misma.

Gracias al desarrollo de este estudio he aprendido más sobre el mundo empresarial, a ser consciente de todos los factores que repercuten en un negocio, y, por supuesto, a aplicar muchos de los conocimientos y herramientas aprendidos estos años atrás en la carrera; así como corroborar lo útil y valioso que es emplear todos estos conceptos para poder mejorar la situación de una empresa.

## 10. Bibliografía y Webgrafía

- El Ganso.com. Recuperado de <https://www.elganso.com/>
- Capdevila, N. "Prendas personalizadas, el futuro de diseño de moda". La Vanguardia. Del 28 de julio de 2014. Recuperado el 26 de agosto de <https://www.lavanguardia.com/de-moda/moda/20140728/54413280866/ropa-personalizada-futuro-diseno-moda.html>
- Gobierno de España. "Catálogo de ayudas para empresas". Ministerio de industria. 2019. Recuperado el 2 de septiembre de <https://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.23059cb04f633cc59de477b9223041a0/?vgnnextoid=88d98f2b6f8a4610VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- Osorio, V. M. "El Ganso crece un 2% y pone fin a dos años de ebitda negativo". Expansión.com. Del 10 de enero de 2020. Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/01/09/5e16359b468aeb00658b45ed.html>
- Montes, L. "El Ganso triplica las ventas online en tiempos de pandemia". Business Insider. Del 24 de septiembre de 2020. Recuperado el 26 de septiembre de <https://www.businessinsider.es/ganso-triplica-ventas-online-apoya-crecer-723841>
- Gestal,I.P. & Riaño, P."El Ganso refuerza su cúpula y sella alianza con Perfumes y Diseño".Moda.es. Del 17 de junio de 2019. Recuperado el 3 de agosto de <https://www.modaes.es/empresa/el-ganso-refuerza-su-cupula-y-sella-alianza-con-perfumes-y-diseno.html>
- Carazo Alcalde, J. "Modelo Canvas".Economipedia. De mayo 2019. Recuperado el 16 de septiembre de 2020 de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Departamento de análisis Bankinter. Del 1 de octubre de 2020.Recuperado el 9 de enero de 2020 <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana>
- Peiró, V. "Cadena de valor". Economipedia. De febrero de 2019. Recuperado el 16 agosto de 2020,de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-12-09/scalpers-el-ganso-firma-moda-hombre-ropa\\_1489043/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-12-09/scalpers-el-ganso-firma-moda-hombre-ropa_1489043/)

- Silbonshop.com Recuperado de  
<https://silbonshop.com/es/module/kbstorelocatorpickup/stores>
- Irigaray, J. “Análisis Pestel”. Harvard Deusto. Del 17 de junio de 2020. Recuperado el 9 de septiembre de <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Llanos, P. ”Las zapatillas blancas de Dior personalizables la nueva obsesión de las estilistas y editoras de moda”. Elle.com. Del 11 de junio de 2020. Recuperado el 4 de octubre de 2020 de <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a32835850/zapatillas-blancas-mujer-dior-personalizables-estilistas-editoras-de-modas/>
- El Ganso. En Wikipedia. Del 27 de septiembre de 2020. Recuperado de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/El\\_Ganso\\_\(cadena\\_de\\_tiendas\)](https://es.wikipedia.org/wiki/El_Ganso_(cadena_de_tiendas))  
<https://www.elespanol.com/branded/entrevista-alvaro-cebrian-cofundador-el-ganso/>
- Riaño, P. “El Ganso, contador a cero: se alía con EY para reducir costes y volver a rentabilidad”. Modaes.es. Del 22 de enero de 2019. Recuperado el 14 de agosto de <https://www.modaes.es/temas/el-ganso.html>
- Moraes, D. “5 fuerzas de Porter”. Rockcontent. Del 14 de diciembre de 2020. Recuperado el 23 de septiembre de 2020 de <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>
- Gantes, Y. “El Ganso, Scalpers y Hutton: el relevo español del “estilo pijo” que Ralph Lauren ya no vende”. Status. Del 18 de abril de 2018. Recuperado de febrero 2020 de <https://www.eleconomista.es/evasion/caprichos/noticias/9080541/04/18/El-Ganso-Scalpers-y-Hutton-ocupan-el-vacio-pijo-que-deja-Ralph-Lauren-.html>
- Viaña, E. & Osorio, V. “El Ganso, Ecoalf, Scalpers... la nueva moda atrae el capital de riesgo”. Expansión. Del 31 de marzo de 2018. Recuperado el 5 de agosto de 2020 de  
<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/03/31/5abfb27846163f5f6b8b45fc.html>
- Guerras Martín, L. A. & Navas López, J.E. (2007) *La dirección estratégica de la empresa*. Thomson-Civitas, Madrid. Recuperado de  
[http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_3.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html)

- Jorrín, J.G. “España necesitará dos décadas y un fuerte ajuste para devolver al nivel de 2019”. El Confidencial. Del 5 de mayo de 2020. Recuperado el 9 de agosto de [https://www.elconfidencial.com/economia/2020-05-07/espana-deuda-publica-airef-ajuste-deficit\\_2583275/](https://www.elconfidencial.com/economia/2020-05-07/espana-deuda-publica-airef-ajuste-deficit_2583275/)
- ElDerecho.com. Del 25 de mayo de 2020. Recuperado el 1 de julio de 2020 de <https://elderecho.com/la-ministra-trabajo-economia-social-expone-ante-senado-programa-objetivo-urgente-combatir-la-precariedad>
- Ciudad del Fútbol. “La prestigiosa firma española El Ganso vestirá a la Selección en sus desplazamientos”. Del 1 de septiembre de 2020. Recuperado el 4 de septiembre de 2020 de <https://www.sefutbol.com/prestigiosa-firma-espanola-ganso-vestira-seleccion-sus-desplazamientos>
- La Vanguardia, 2019.”Más de 20 millones de personas compraron por Internet en el último año, sobre todo alojamiento y ropa”. Europa Press. Del 16 de octubre de 2019. Rescatado el 3 de octubre de 2020 de <https://www.lavanguardia.com/vida/20191016/471025201368/economia--mas-de-20-millones-de-personas-compraron-por-internet-en-el-ultimo-ano-sobre-todo-alojamiento-y-ropa.html>
- Caurin, J. “Plan financiero”. Emprende Pyme. Del 27 de julio de 2017. Recuperado el 1 de octubre de <https://www.emprendepyme.net/plan-financiero#:~:text=El%20plan%20financiero%20de%20una,empresa%20que%20se%20quiere%20crear>.
- La Vanguardia, “CATALUNYA: La situación política continua preocupando al 63.8% de los economistas catalanes”. Europa Press. Del 5 de diciembre de 2019. Recuperado el 9 de enero de 2020 de <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20191205/472064974419/catalunya-la-situacion-politica-continua-preocupando-al-638-de-los-economistas-catalanes.html>

## 11. Anexos

### Anexo I. Encuesta: personalizar zapatillas “El Ganso”

Realice esta encuesta con el fin de tener más información sobre la viabilidad de mi propuesta, a nivel informativo ya que el número de encuestados no es muy elevado (73 respuestas).

Pero sí me ha ayudado a profundizar en algunos puntos como el precio orientativo que se le pondría a las zapatillas personalizadas, y otros muchos conceptos como si prefieren comprar online o en tienda física.

Formulario sin título

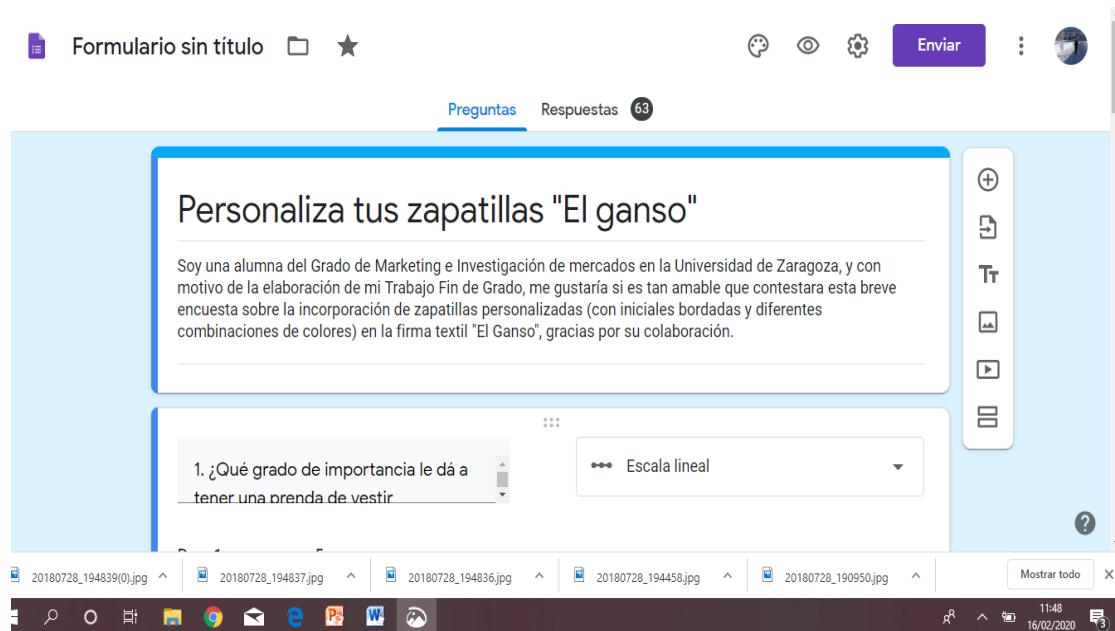
Preguntas Respuestas 63

Personaliza tus zapatillas "El ganso"

Soy una alumna del Grado de Marketing e Investigación de mercados en la Universidad de Zaragoza, y con motivo de la elaboración de mi Trabajo Fin de Grado, me gustaría si es tan amable que contestara esta breve encuesta sobre la incorporación de zapatillas personalizadas (con iniciales bordadas y diferentes combinaciones de colores) en la firma textil "El Ganso", gracias por su colaboración.

1. ¿Qué grado de importancia le dá a tener una prenda de vestir

Escala lineal



### Personaliza tus zapatillas "El ganso"

Soy una alumna del Grado de Marketing e Investigación de mercados en la Universidad de Zaragoza, y con motivo de la elaboración de mi Trabajo Fin de Grado, me gustaría si es tan amable que contestara esta breve encuesta sobre la incorporación de zapatillas personalizadas (con iniciales bordadas y diferentes combinaciones de colores) en la firma textil "El Ganso", gracias por su colaboración.

1. ¿Qué grado de Importancia le da tener una prenda de vestir personalizada y exclusiva? \*

1	2	3	4	5		
Ninguna Importancia	<input type="radio"/>	Mucha Importancia				

2. ¿Le parece que podría tener éxito esta propuesta? \*

- Sí
- No

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de más por un producto personalizado y exclusivo? \*

- 0€ - 20€
- 21€- 50€
- 51€- 100€

4. ¿Qué le parece que este producto además de venderlo en tienda física, se comercialice online? \*

- 1. Prefiero en tienda física
- 2. Prefiero online
- 3. Me es Indiferente

6. ¿En qué época del año lleva más zapatos? \*

Invierno  
 Verano  
 Ambas por igual

6. Evalúe según la importancia que le da a cada una de las diferentes características sobre el calzado: \*

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estatística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclusividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Originalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por último me gustaría conocer su edad: \*

18 - 25 años  
 26- 45 años  
 más de 45 años

Es hombre o mujer: \*

Mujer  
 Hombre

¡¡GRACIAS!!  
Me es de gran ayuda su opinión.

Preguntas Respuestas 73

73 respuestas

Se aceptan respuestas

Resumen

Pregunta

Individual

**Resumen**      **Pregunta**      **Individual**

1. ¿Qué grado de importancia le dá a tener una prenda de vestir personalizada y exclusiva?

73 respuestas

Importancia	Conteo	Porcentaje (%)
1	12	16,4 %
2	5	6,8 %
3	24	32,9 %
4	17	23,3 %
5	15	20,5 %

2. ¿Le parece que podría tener éxito esta propuesta?

73 respuestas

Opción	Porcentaje (%)
Si	93,2%
No	6,8%

3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de más por un producto personalizado y exclusivo?

73 respuestas

Rango de Precio	Porcentaje (%)
0€ - 20€	38,4%
21€- 50€	43,8%
51€- 100€	17,8%

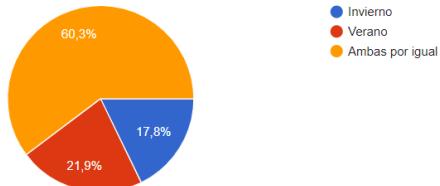
4. ¿Qué le parece que este producto además de venderlo en tienda física, se comercialice online?

73 respuestas

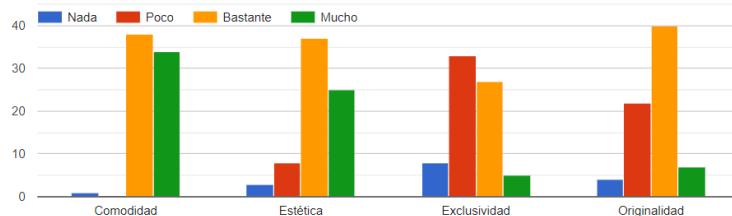
Opción	Porcentaje (%)
Prefiero en tienda física	21,9%
Prefiero online	23,3%
Me es indiferente	54,8%

5. ¿En qué época del año lleva más zapatillas?

73 respuestas

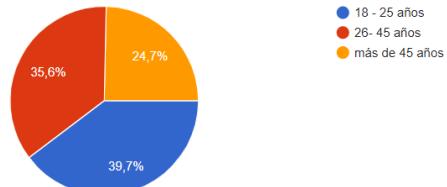


6. Evalúe según la importancia que le dá a cada una de las diferentes características sobre el calzado:



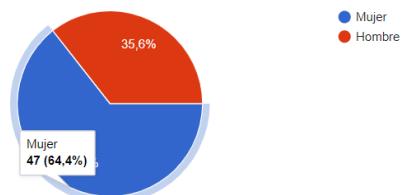
Por último me gustaría conocer su edad:

73 respuestas



Es hombre o mujer:

73 respuestas



¡¡GRACIAS!!

## Anexo II. Fuentes del presupuesto

Para calcular el presupuesto de la innovación lo más preciso posible, me he ayudado de los siguientes recursos que muestro a continuación:

- Para el precio de contratación de un *Influencer*:

PRECIO PARA CONTRATAR A UN INFLUENCER	
Nº de seguidores	Precio por publicación
Hasta 5.000	100 € - 150 €
De 5.000 a 15.000	200 € - 250 €
De 15.000 a 50.000	300 € - 400 €
De 50.000 a 100.000	400 € - 700 €
Más de 100.000	De 1.000 € en adelante

- Arroyo, C. “¿Cuánto cuesta contratar a una Influencer?”. Cronoshare. Del 3 de septiembre de 2018. Recuperado el 28 de septiembre de 2020 de <https://www.cronoshare.com/blog/cuanto-cuesta-contratar-influencer/>

Me sirvió para hacer una estimación del precio real de contrato.

Adjunto pantallazos de los diferentes perfiles de *Instagram*, de los *Influencers* que he escogido para la propuesta, donde queda reflejado el número de seguidores y el estilo que siguen:

El Ganso  
Dirección Estratégica e Innovación



**MARÍA FERNÁNDEZ-RUBÍES SOLER**  
You always have the choice to be happy. Learn to understand the bumps in the road, grow from them and stay positive 🌈👉 + Madrid | Spain 🇪🇸  
Le siguen ne\_kne, mfustero y 193 personas más  
Ver traducción

Siguiendo ▾ Mensaje Correo

Nico, Roche'20, ne\_kne, 29 BDAY, Q&A HIDRA...





**Tomás Páramo**  
Follow the sun  
Escucha sin juzgar, habla sin ofender y observa sin despreciar  
Botas de colores para días de lluvia bit.ly/3e003G8  
Le siguen martalozanop, drestip y 62 personas más

Seguir Mensaje Correo

SISTERS, MAMIN, GET IT, Sustitos, DONA MED...





**Marta Pombo**  
You can't live it all... Unless you can live fully now!  
Le siguen drestip, mfustero y 119 personas más  
Ver traducción

Seguir Mensaje Correo





**Pablo**  
@grupoarcharray  
www.grupo-archarray.com  
Le siguen martalozanop, drestip y 74 personas más

Siguiendo ▾ Mensaje Correo

CASA LAS L...

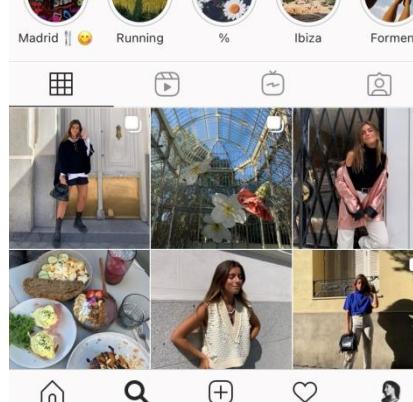




**SARA BACEIREDO**  
Personaje público  
• @its\_java founder  
• Inquires: sara@baceiredo.com 📩  
• Nunca pretendas ser nadie salvo la mejor versión de ti misma ☺️  
youtub.be/9wvGhkMVDNs  
Le siguen drestip, loraavic y 83 personas más

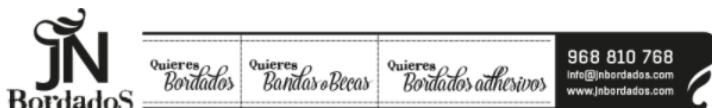
Siguiendo ▾ Mensaje Correo

Madrid, Running, Ibiza, Formen



Para poder estimar un precio de un contrato por el servicio de una empresa de bordados, tuve que contactar por vía email con una empresa (JN Bordados) ya que sólo me facilitaban los precios si les mandaba una propuesta.

Y esta fue la propuesta que les hice:



Hola Izaskun,

Entonces entiendo que no serían 100 parches iguales si no que serían diferentes bordados, por lo tanto diferentes motivos o diseños.

Los bordados se valoran en relación al diseño, cantidad y tamaño de los bordados.

Le comento los costes que tendría hacer una producción de parches/bordados POR DISEÑO para que tenga una estimación:

Bordado - El precio es la valoración del diseño a bordar en relación a tamaño y cantidad de bordados y/o parches

1 programa de bordado valorado en 30€ (solo se paga una vez por diseño)

1 puesta en máquina 12€ (se factura cuando se hacen menos de 50 unidades por diseño)

1 portes 12€

+ IVA

Para cualquier consulta, no dudes en contactar conmigo en el 968 810 768 ó a través de este correo electrónico.

Un cordial saludo

Un cordial saludo

Alicia  
Departamento Comercial  
968 810 768  
[alicia@jnborrados.com](mailto:alicia@jnborrados.com)  
[www.jnborrados.com](http://www.jnborrados.com)



Juan Navarro, S.L. le informa que su dirección de correo electrónico, así como el resto de los datos de carácter personal que nos facilite, serán objeto de tratamiento automatizado en nuestros sistemas por vía electrónica.

### Anexo III. Factores ambientales

Adjunto información sobre la sostenibilidad por la que se guía El Ganso (Esta información la he obtenido por medio de la web oficial de [ElGanso.com](http://ElGanso.com):



¿QUÉ SE PUEDE HACER PARA AYUDAR A ESTA CAUSA?

- 1- **Haz limpieza de armarios.**  
Además, desestresa y aligera la mente.
- 2- **Separá tu ropa y calzado de El Ganso**  
(en buen estado) y guárdalo a buen recaudo.  
\*PROMOCIÓN NO VALIDA EN ACCESORIOS Y COMPLEMENTOS\*
- 3- **Lleva esa ropa y calzado a la tienda que te pille más cerca**  
o donala a través de nuestra web y nosotros la recogemos  
en tu casa.
- 4- Al realizar una compra junto con la donación, obtendrás  
**un 20% de descuento** a canjear en una segunda compra  
con una validez de 6 meses.  
\*CON UN MÁXIMO DE 30€ DE DESCUENTO\*  
\*SÓLO PARA FIDELIZADOS\*



- Además de la Bibliografía y Webgrafía , me ha sido de gran ayuda mi propia experiencia en la empresa, ya que mucha de la información la he obtenido en primera persona. También la empresa me facilitó información cuando les comunique que iba a realizar mi proyecto sobre la misma. Y por supuesto todo el material y ayuda que me ha proporcionado mi directora de TFG.

