



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Marketing e Investigación de  
Mercados**

**Plan de marketing: El caso de  
la empresa mint&rose.**

Presentado por:

***Berta Pérez Herreros***

Tutelado por:

***María José Garrido Samaniego***

*Valladolid, 11 de junio de 2020*

## **RESUMEN:**

Este Trabajo de Fin de Grado pone de relieve la importancia de las estrategias de marketing en las empresas de moda. En un sector tan competitivo y maduro, la diferenciación y el posicionamiento son aspectos esenciales para conseguir el éxito.

Es muy importante conocer el entorno del sector y definir las estrategias a seguir en términos de producto, precio, distribución y comunicación, cobrando estas dos últimas especial importancia en las empresas de moda, debido a los cambios que han acontecido en los últimos años. El comercio online, ha experimentado un gran avance y las Redes Sociales, se han convertido en un importante medio de comunicación digital con la aparición de figuras como la de las *influencers*.

Sin embargo, son muchas las empresas que buscan una combinación de canales online y *offline*, siguiendo una estrategia de omnicanalidad, así como la utilización de medios de comunicación tanto tradicionales como digitales.

Por ello, vamos a analizar el caso concreto de mint&rose, una marca de reciente creación que ofreciendo un producto de calidad *made in Spain*, mediante una distribución omnicanal y adaptando su comunicación al escenario actual, ha conseguido posicionarse en el mercado.

**Palabras Clave:** moda, *made in Spain*, calidad, mint&rose, marketing

## **ABSTRACT**

The hereby Bachelor's Degree Final Project, aims to emphasise the importance of marketing strategies for a fashion company. The mature and highly-competitive fashion market, make differentiation and brand positioning, essential for the success.

It is essential to know the sector environment and to define strategies in terms of product, price, distribution and communication, being the two last ones specially important in fashion companies, due to the changes happened for the last few years. The ecommerce business has experienced a significant growth and Social Media have become a commonplace in digital communication, with the emergence of influencers as leading figures.

However, a large number of companies are looking for a conjunction of both: online and offline channels, following an omnichannel strategy of distribution. Just as the use of traditional and digital media.

In order to exemplify this standpoint, I am going to conduct an in-depth analysis of mint&rose, a recently created Spanish brand which offering a high quality product “made in Spain”, through an omnichannel distribution and adapting its communication to the current scenario, has positioned itself in the market.

## ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO:</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4 METODOLOGÍA:</b> .....	<b>7</b>
<b>2. MARCO GENERAL DEL SECTOR DEL CALZADO:</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR:</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR:</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3 TENDENCIAS DEL SECTOR DEL CALZADO:</b> .....	<b>11</b>
2.3.1. El auge del mercado de reventa o re-commerce .....	11
2.3.2. Calzado cómodo, el hogar como centro .....	12
<b>3. MARCO ESPECÍFICO mint&amp;rose:</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA MARCA:</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. ANÁLISIS INTERNO:</b> .....	<b>14</b>
3.2.1 Cadena de valor .....	14
3.2.2 Recursos y capacidades .....	16
3.2.3 Organigrama .....	19
<b>3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b> .....	<b>20</b>
3.3.1 Competencia directa .....	21
3.3.2 Competencia indirecta .....	23
<b>3.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b> .....	<b>23</b>
<b>4. ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>25</b>
<b>5. OBJETIVOS DE MARKETING</b> .....	<b>26</b>
<b>6. ESTRATEGIAS DE MARKETING</b> .....	<b>28</b>
<b>6.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO</b> .....	<b>29</b>
<b>6.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</b> .....	<b>31</b>
<b>7. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>33</b>
<b>7.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO</b> .....	<b>33</b>
7.1.1 Ampliación de las líneas de producto .....	33
7.1.2 <i>Packaging</i> .....	34
7.1.3 Personalización de los productos .....	34
7.1.4 Imagen de marca .....	36
<b>7.2 ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON EL PRECIO</b> .....	<b>36</b>
7.2.1 Estrategia de nivel de precios .....	36
7.2.2 Rebajas y promociones .....	37
<b>7.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN</b> .....	<b>40</b>
7.3.1 Venta <i>wholesale</i> .....	40
7.3.2 Venta <i>retail</i> .....	42
<b>7.4 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>45</b>
7.4.1 Medios tradicionales .....	45
7.4.2 Medios digitales .....	46
7.4.3 Relaciones Públicas .....	51
<b>8. PRESUPUESTO</b> .....	<b>53</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>10. ANEXOS</b> .....	<b>57</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>68</b>

## 1. INTRODUCCIÓN:

### 1.1 Justificación del tema escogido:

Con este Trabajo de Fin de Grado se pretende analizar y explicar, a través de los conocimientos adquiridos tanto en el Grado de Marketing e Investigación de Mercados como en la experiencia laboral en mint&rose, como una empresa con poca trayectoria en el sector español de la moda, ha logrado posicionarse a través de técnicas de marketing.

El sector de la moda en España se ha visto afectado en los últimos años por la crisis económica y financiera que ha atravesado nuestro país. La caída del consumo ha obligado a las empresas a reinventarse y a invertir tanto para lograr mantener a sus clientes, como para captar nuevos consumidores. Cada vez hay un mayor número de empresas que han optado por la producción local y más artesanal de sus productos, defendiendo tanto el *slow fashion* como el “made in Spain”.

Se ha elegido este trabajo debido al vínculo existente con la empresa. Realicé en la misma las prácticas curriculares del Grado de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Valladolid. Comencé en el Departamento *Wholesale* durante 6 meses (marzo 2017- agosto 2017), llevando algunas cuentas de clientes tanto nacionales como internacionales y realizando prospecciones en ciudades y países dónde mint&rose aún no tenía presencia. Tras acabar mis prácticas, me ofrecieron continuar en la empresa, encargándome también de la comunicación, gestionando las campañas de Marketing Digital y organizando los eventos y *Pop Up*<sup>1</sup>, además de coordinar los *shooting* y *press days* con las agencias de prensa. Fue en enero del 2018 cuando me propusieron estar al frente de la parte física del departamento Retail, sumando a mis tareas la gestión de la tienda de Madrid y su equipo. Desde entonces, he desempeñado tareas como la apertura de la tienda de Barcelona o la reubicación de la tienda de Madrid, ocupándome también de la gestión diaria de las mismas desde la oficina de Valladolid. Además, han sido varias las *Pop Up* que he organizado en este último período, en ciudades nacionales como Bilbao, Valladolid o Madrid e internacionales como Lisboa, Estoril o Nueva York.

---

<sup>1</sup> Las *Pop Up* son tiendas físicas que se conciben para un período corto de tiempo.

A lo largo de mi trayectoria en mint&rose, he podido poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Grado de Marketing e Investigación de Mercados, sobre todo en materia de Marketing Digital, Comportamiento del Consumidor y Distribución Comercial.

He decidido realizar este trabajo para poner de manifiesto el valor de los productos “*made in Spain*” y el reconocimiento que están ganando en los últimos años, gracias a los consumidores que optan por marcas de diseño y producción nacional, más artesanal, en detrimento de las marcas “*fast fashion*” pertenecientes a grandes multinacionales, en su mayoría de producción asiática, con precios más asequibles pero calidades inferiores y superproducciones que hacen que los productos pierdan exclusividad.

## **1.2 Objetivos generales y específicos:**

Para conseguir el objetivo específico de este TFG, se necesita realizar un análisis del sector del calzado, ya que dentro del sector de la moda, es el segmento en el que se centra mint&rose. Este análisis nos permitirá conocer la situación del sector y las tendencias que sigue el mismo, tanto en la actualidad como las previsiones futuras.

Una vez analizado el entorno general, realizaremos un estudio interno de la situación de mint&rose, incluyendo también un análisis de los recursos y capacidades de la empresa, la demanda de sus productos y sus competidores.

Con los resultados de estos análisis, compondremos una matriz DAFO para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

El fin último de este trabajo es aprovechar las oportunidades a la vez que se potencian las fortalezas de mint&rose, para conseguir unos objetivos determinados mediante la aplicación de estrategias de marketing y comunicación y consiguiendo la diferenciación frente a sus competidores.

## **1.3. Estructura del Trabajo de Fin de Grado:**

Con el fin de realizar un análisis ordenado y completo, empezaremos por estudiar el estado del sector del calzado español y la posición que mint&rose

ocupa dentro del mismo. Se estudiará la evolución del sector y las tendencias del mismo para poder plantear una previsión de futuro.

Después de haber analizado el estado actual del sector del calzado y las tendencias del mercado, analizaremos los recursos y capacidades de la empresa mediante un análisis interno. Continuaremos con el estudio de sus principales competidores y de la demanda de sus productos.

A través de un análisis DAFO plantearemos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Continuaremos marcando unas estrategias de crecimiento determinadas para poder tomar las decisiones de marketing más adecuadas para la empresa, teniendo en cuenta la situación de la misma y el presupuesto del que se dispone.

Para finalizar, enumeraremos las conclusiones a las que se ha llegado, relacionadas con la empresa.

#### **1.4. Metodología:**

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado, he utilizado diferentes metodologías. Diferenciando entre la parte más teórica del estudio y el caso práctico.

Para analizar y contextualizar la situación del sector del calzado en general, he utilizado como fuente principal los Informes Sectoriales, elaborados por CESCE<sup>2</sup>.

Para conocer las tendencias y el comportamiento de los consumidores, he utilizado las herramientas de pronóstico y análisis de WGSN.

Además, he utilizado manuales específicos de marketing para aportar una base teórica al análisis del sector en general y de la empresa de estudio en particular, así como para explicar las estrategias que lleva a cabo.

Para el caso de estudio en concreto, la mayor fuente de información ha sido la web corporativa de la empresa. Han resultado de utilidad también todos los artículos relacionados con la marca, publicados en revistas y blogs de moda, que me han aportado una visión de la empresa desde fuera.

---

<sup>2</sup> CESCE: Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación

También, he utilizado como fuente primaria de información, las encuestas a clientes para conocer la percepción que tienen sobre la competencia de la marca.

Por último, toda la información adquirida gracias a la experiencia laboral en la empresa así como todos los datos facilitados por la misma, han resultado de gran ayuda para adaptar la teoría general al caso concreto de mint&rose.

## **2. MARCO GENERAL DEL SECTOR DEL CALZADO:**

### **2.1. Orígenes y evolución del sector:**

El zapato es un accesorio con el que se protege y se añade comodidad al pie. El origen del calzado se puede establecer en el hombre prehistórico, aproximadamente hace 15.000 años. En un principio, los zapatos eran simples bolsas de piel, que cumplían la función de protección del pie. No obstante, fue en el Antiguo Egipto cuando se comenzó a confeccionar calzado, más concretamente, sandalias. Si bien es cierto que al principio el calzado tenía un uso ceremonial y de lujo, con el paso de los siglos fue extendiéndose a distintos países y civilizaciones hasta popularizar su uso para toda la población. Esto ocurrió durante la Edad Media, donde además comienza a imperar el gusto por la moda, por lo tanto, durante esta época, a la función de protección se le añade el diseño y la estética.

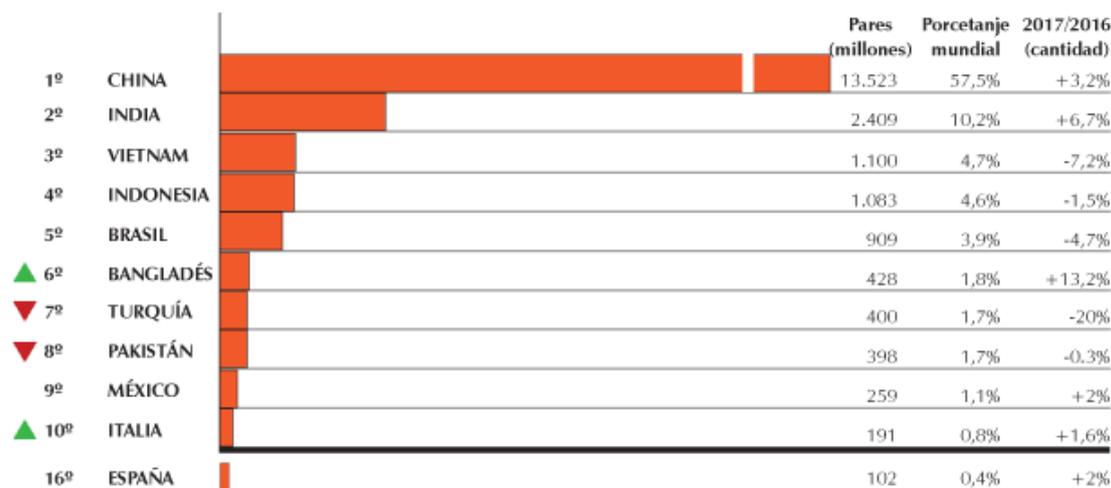
El sector comenzó a profesionalizarse como consecuencia de la Revolución Industrial, es la primera aproximación al sector tal y como lo conocemos hoy en día. Actualmente, existen diferentes tipos de calzado para distintas ocasiones, de esta manera, podemos decir que en la actualidad cada empresa se especializa en la producción de un determinado tipo de calzado: terapéutico, deportivo, de seguridad, para actividades profesionales, de piel, etc.

### **2.2 Situación actual del sector:**

Los principales países productores de calzado en el mundo se encuentran en su mayoría en el continente asiático, debido principalmente a los bajos costes de materia prima y mano de obra. Podemos observar en la siguiente gráfica, como los primeros puestos son ocupados por países

subdesarrollados o en vías de desarrollo, los cuales destacan por ser intensivos en mano de obra.

**Gráfico 2.2.1:** Ranking de países productores de calzado en 2018



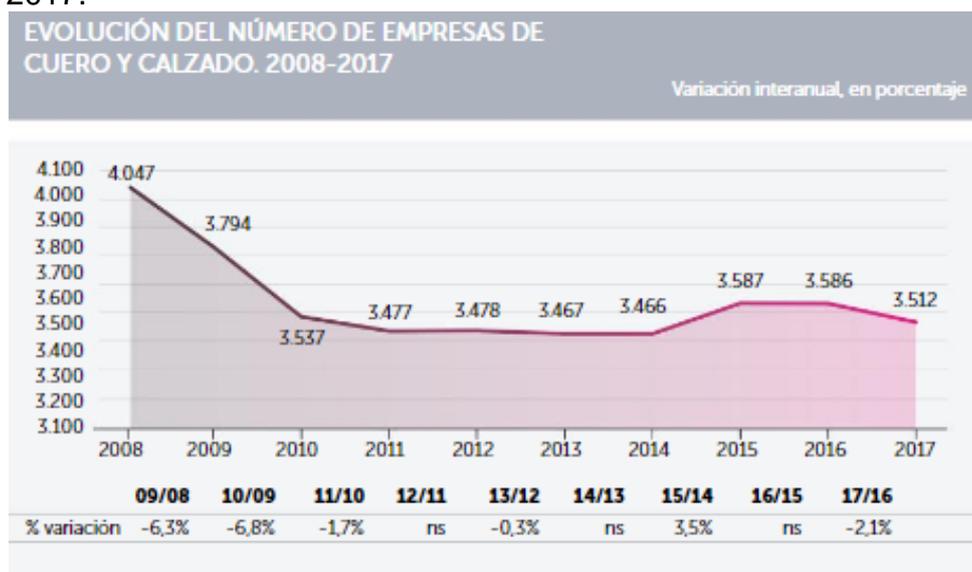
Fuente: World Footwear (2019)

En el contexto de la Unión Europea, los principales países productores de calzado son: Italia, España y Portugal. Dentro de estos países, la producción de calzado se concentra en zonas con un importante grado de especialización, destacan entre ellas: la Comunidad Valenciana (España), Véneto, Marche, Toscana y Abulia (Italia) y la zona norte de Portugal.

El sector del calzado en España se encuentra en crecimiento. Según los últimos datos del *Informe Sectorial de la economía española 2018 de Calzado de CESCE*, la producción nacional de calzado creció un 2,6%, hasta los 2.045 millones de euros en 2017, en un contexto de favorable comportamiento de demanda interna y externa.

Como podemos ver en la siguiente tabla, durante los últimos años el número de empresas de fabricación de calzado que operan en el mercado se ha mantenido más o menos constante. Es importante destacar el aumento que hubo en el censo empresarial de la industria del calzado entre 2014 y 2015. Sin embargo, ha descendido en 74 el número de empresas que operan en el sector desde el año 2016.

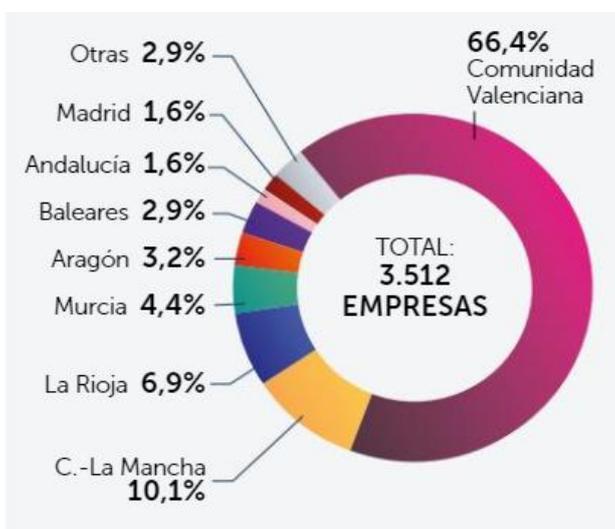
**Tabla 2.2.1.:** Evolución del número de empresas de cuero y calzado 2008-2017.



Fuente: CESCE (2018)

En España hay un total de 3.512 empresas dedicadas a la producción en el sector del calzado. Dentro de la geografía española, podemos destacar como protagonista en el sector del calzado, a la Comunidad Valenciana con 2.333 empresas productoras, siendo los municipios de Elche y Elda los enclaves más relevantes. A continuación, encontraríamos a Castilla-La Mancha con 353 y La Rioja con 244. (Ver gráfico 2.2.)

**Gráfico 2.2.2:** Distribución de empresas del sector calzado por Comunidades Autónomas.



Fuente: Informe Sectorial del Sector del Calzado 2018 (CESCE).

## 2.3 Tendencias del sector del calzado

La tendencia clara en el sector de la moda en general y en el del calzado en particular, es el avance hacia una industria más respetuosa con el medio ambiente, las empresas buscan aumentar sus estándares de sostenibilidad, intentando mantener su relación calidad-precio.

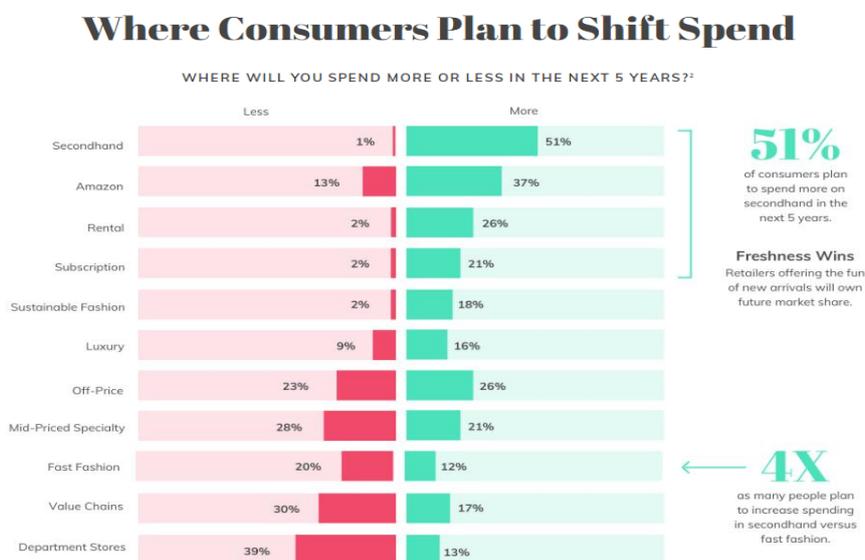
La herramienta de análisis de tendencias WGSN, en su informe *“Grandes ideas del Calzado. Las cinco ideas estratégicas clave que darán forma al mercado del calzado en 2021”*, pone de relieve dos tendencias claras en este sector:

### 2.3.1 Auge del mercado de reventa o re-commerce:

Las webs y tiendas de venta de artículos de segunda mano están empezando a sufrir un repunte de ventas y un mayor tráfico de visitas. Sin embargo, los consumidores aún siguen apostando por las cadenas de grandes marcas y las tiendas de los centros comerciales.

La durabilidad del producto y la sostenibilidad se convierten en los atributos centrales. Se busca renovar el armario intentando no perjudicar al medio ambiente y a un precio moderado. En este nuevo modelo de negocio, resulta imprescindible ofrecer un buen servicio postventa que genere confianza en el cliente.

**Gráfico 2.3.1.1:** ¿Dónde planean los consumidores gastar su dinero en los próximos 5 años?



Fuente: WGSN (2019)

En el gráfico anterior, queda reflejada la tendencia de los consumidores a aumentar su gasto en artículos de segunda mano en detrimento de los productos de las cadenas de *fast fashion*. Un 51% de los consumidores, planea incrementar sus gastos en artículos de segunda mano en los próximos 5 años. Observamos también que los consumidores destinarán cada vez menos presupuesto a los grandes almacenes, cuyo declive, incluso su desaparición en algunos casos, se viene viendo desde hace algunos años. Plataformas de compra como Amazon, también ganarán cuota de mercado, igualmente un 21% de los consumidores planean aumentar sus compras mediante suscripción en el próximo lustro.

### 2.3.2 Calzado cómodo, el hogar como centro.

El lugar que ocupa el hogar en la vida de los consumidores ha cambiado en los últimos años, sobre todo en los más jóvenes, *“ha comenzado a ser lugar de trabajo y un espacio de desarrollo personal”*<sup>3</sup>.

Se busca la confortabilidad y los diseños evolucionan hacia la moda del hogar. Se prevé que los diseños para salir a la calle tengan influencias del calzado doméstico. Un ejemplo es la colaboración de Nike x Kendrick Lamar, un diseño reinventado de su clásico modelo Nike Cortez pero con toques de calzado doméstico y con la comodidad como principal atributo.

**Imagen 2.3.2.1:** Nike Cortez x Kendrick Lamar



Fuente: [www.kicksonfire.com](http://www.kicksonfire.com)

<sup>3</sup> “Grandes ideas del Calzado. Las cinco ideas estratégicas clave que darán forma al mercado del calzado en 2021” (Informe sobre las tendencias del calzado en el año 2021, WSGN)

### 3. MARCO ESPECÍFICO: mint&rose

#### 3.1. Orígenes y evolución de la marca

Una vez estudiada la situación del sector y sus tendencias futuras, vamos a centrarnos en el caso concreto de mint&rose.

Mint&rose, es una empresa familiar que nace en California, a principios del año 2012. Su fundadora es Montaña Gutierrez Benavides, una apasionada de la moda, la cultura y el estilo de vida mediterráneo en el que se crío. Al inicio de la actividad, mint&rose estaba compuesta por 5 empleados, hoy en día son 18 los trabajadores que prestan sus servicios a la empresa. Las actividades principales de mint&rose son el **diseño**, la **distribución** y **comercialización** tanto al por mayor como al por menor, de bolsos, zapatos y accesorios, hechos en España.

La forma jurídica de la empresa es la Sociedad Limitada y el nombre fiscal bajo el que opera mint&rose es SCUTI.56 S.L. En la CNAE, la empresa SCUTI.56 pertenece al código 4772 “Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados”.

En el año 2012, mint&rose sólo diseñaba y distribuía alpargatas fabricadas en España, se centraba en crear un nuevo concepto de un producto específico. La fundadora, que residía en San Diego, vio una oportunidad de negocio clara: vender un producto tradicionalmente español en el resto del mundo, aportando toques de diseño y utilizando materiales de calidad. *“En ese momento vi un nicho de mercado perfecto. Vender un producto tan característico de España a un precio sustancialmente superior era como vender arena en el desierto, pero encontrar un punto medio entre la espardeña tradicional y de lujo, dirigiéndome a un público global, fue el mejor reto posible que se interpuso en mi camino”<sup>4</sup>.*

Con el paso de los años, mint&rose ha logrado expandirse de manera global, manteniendo su centro de operaciones en España desde el inicio, ha pasado de localizar su distribución en Estados Unidos a realizar exportaciones

---

<sup>4</sup> Ximénez, Mario (2016): “Mint & Rose: el caso de la alpargata que se hizo global”, Harper’s Bazaar. Disponible en <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/tendencias/g263733/mint-rose-alpargatas/> , (Accedido, enero, 2020).

a más de 26 países. Ha conseguido ser percibida como una marca de “lujo asequible” que diseña y distribuye artículos fabricados en España de manera artesanal, con materiales de la mejor calidad. La marca evoca sofisticación y elegancia, a través de diseños minimalistas y atemporales pretende llegar a un segmento determinado de mujeres.

### 3.2. Análisis interno

En este análisis interno, comenzaremos realizando un estudio de la cadena de valor de mint&rose, continuando con los recursos y capacidades y finalizando con el organigrama de la empresa.

#### 3.2.1. Cadena de valor

Las actividades de la empresa son el diseño de los productos, su distribución y el servicio post venta. En cada una de estas fases, la empresa crea valor. Dentro de la cadena de valor, diferenciaremos entre las actividades primarias y las actividades de soporte. Estas actividades están organizadas de la siguiente manera:

**Tabla 3.2.1:** Cadena de valor mint&rose:

<p><b><u>INFRAESTRUCTURAS:</u></b> La empresa cuenta con naves propias en las que están ubicados sus almacenes y oficinas.</p> <p><b><u>RECURSOS HUMANOS:</u></b> Formación y promoción de los empleados. Su equipo está formado por trabajadores jóvenes y cualificados.</p> <p><b><u>I+D:</u></b> Exhaustivos controles de calidad, utilización de materiales innovadores. Gran importancia del packaging.</p> <p><b><u>APROVISIONAMIENTO:</u></b> Acuerdo con los fabricantes para proveerles de pieles a cambio de pedidos más pequeños pero constantes. Diferenciación entre pedidos de producción ordinaria y pedidos de pronomoda (producciones listas en 4 semanas).</p>					
<b><u>Diseño</u></b>	<b><u>Logística Interna</u></b>	<b><u>Operaciones</u></b>	<b><u>Logística externa</u></b>	<b><u>Marketing y ventas</u></b>	<b><u>Servicio postventa</u></b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información de la empresa.

- **Actividades primarias:**

Son actividades relacionadas de manera directa con la fabricación y/o distribución del producto/servicio de la empresa. Dentro de ellas distinguimos:

- Diseño: Se diseñan dos colecciones al año (otoño/invierno y primavera/verano) y una colección cápsula más limitada que se lanza en mayo y se conoce como colección “Resort”. La empresa tiene su propio Departamento de Diseño. También se realizan colaboraciones con personalidades e *influencers*.

- Logística interna: La empresa trabaja con hasta 5 proveedores, todos ellos en España. Almacena en sus propias instalaciones los artículos ya fabricados para su posterior distribución.

- Operaciones: mint&rose no se encarga de la transformación de la materia prima en producto final.

- Logística externa: Centralizada en Valladolid, tiene un único centro de distribución donde almacena todos los artículos ya terminados y desde donde los distribuye. Esta es la principal actividad de la empresa. Tiene distintos contratos con agencias de transportes para la distribución nacional e internacional de sus productos. Tiempo de envío y de reposición en tienda de 24-48h.

- Marketing y ventas: Son las actividades de distribución y comercialización del producto en los distintos canales de venta. Dentro de estas actividades se incluye la publicidad, las promociones de venta y todas las acciones de comunicación en general. Su distribución se divide en dos grandes áreas, area *wholesale* (al por mayor) y área *retail* (al por menor), este último área se divide a su vez en tienda online y tiendas físicas propias en las cuales realiza sus propios estudios de mercado y va replicando su estética y diseño.

- Servicio post-venta: El servicio de Atención al Cliente está disponible vía online y vía telefónica. Además, el personal de tienda está formado para solucionar cualquier incidencia con los clientes. Las incidencias se resuelven en un período máximo de 48h, al igual que el trámite de las solicitudes de cambios y devoluciones. Además, los clientes que lo deseen pueden financiar sus compras fácilmente.

- **Actividades de soporte:**

Sirven de apoyo a las actividades principales y ayudan a que estas sean más eficientes. Podemos distinguir las siguientes:

- Infraestructuras: La empresa cuenta con naves propias en las que están ubicados sus almacenes y oficinas, en Valladolid. Desde allí, se gestionan todas sus actividades financieras y de administración, de comunicación, el diseño de sus colecciones, la distribución de sus productos y la gestión de sus tiendas y clientes.

- Recursos Humanos: Su equipo está formado por trabajadores jóvenes y cualificados. La empresa cuenta con un total de 18 trabajadores, divididos en distintos departamentos. La estructura organizativa de la empresa sigue un modelo jerárquico en el que cada departamento tiene su director y todas las decisiones necesitan la aprobación final de la Dirección. En épocas de mucho trabajo como pueden ser diciembre, febrero y julio, debido a promociones comerciales como campañas de Navidad y rebajas, se contrata personal de refuerzo tanto en tienda como en oficina.

- Investigación y desarrollo (I+D): Los procesos de fabricación, a pesar de estar externalizados, están basados en técnicas artesanales. Es en la distribución y en el *packaging* donde *mint&rose* busca ofrecer materiales y servicios innovadores, diferenciándose de sus competidores

- Aprovisionamiento: La empresa, se encarga de tener proveedores de pieles secundarios aparte de sus fabricantes para que estos siempre estén provistos de material y no se den roturas de stock. Además, para mantener una estabilidad en su tesorería, realiza grandes pedidos al comienzo de las temporadas y va realizando reposiciones de los artículos que va vendiendo.

### 3.2.2. Recursos y capacidades

En este punto, se estudiarán los recursos y capacidades de la empresa como fuentes de ventajas competitivas.

Los recursos son los activos que posee y utiliza la empresa para el desarrollo de su actividad. En general, los recursos resultan susceptibles de imitación o adquisición debido a que son identificables y valorables. Por lo tanto, a no ser que se tenga la exclusividad de la explotación de un recurso o éste resulte escaso y complicado de obtener por los competidores, no es

conveniente que una empresa base su ventaja competitiva únicamente en sus recursos.

Por otro lado, las capacidades son la manera que tienen las empresas de utilizar sus recursos para transformarlos en un producto o servicio. Resultan difíciles de medir y valorar, por lo tanto es más complicado imitarlas y adquirirlas.

Los **recursos** pueden ser:

➤ **Tangibles:** Dentro de estos distinguimos:

- Los **recursos físicos** de mint&rose van desde las formas de algunos de sus diseños, el stock de mercancía almacenado, los locales y naves que posee hasta toda la maquinaria y equipos que utiliza en el desarrollo de su actividad.

- En cuanto a los **recursos financieros**, mint&rose tiene capacidad de autofinanciación tanto como para su actividad diaria como para su expansión, no tiene deudas a largo plazo, es una empresa solvente.

➤ **Intangibles:** Podemos diferenciar entre.

- **Humanos:** uno de los activos más valiosos de mint&rose son sus trabajadores, los cuales comparten la “filosofía mint&rose” y están muy comprometidos con la marca. Además, es un equipo joven y dinámico, que va creciendo profesionalmente de manera paralela a la empresa, lo que hace que el personal esté muy motivado.

- **No humanos:** dentro de ellos distinguimos:

• **Organizativos:** el valor, la imagen de marca y el *know-how* también serían recursos intangibles que ayudan a generar ventajas competitivas. En el caso de mint&rose, su estilo minimalista, elegante, de inspiración mediterránea y basado en la comodidad, evoca una idea de sofisticación y calidad que ha ayudado a consolidar una imagen de marca a lo largo de los años. Además, la empresa ha sido reconocida con varios premios, el último reconocimiento obtenido ha sido el de “mejor startup del año”, otorgado en la ceremonia “*Startup Columbia Challenge*” por la Universidad de Columbia (USA) en Mayo de 2019.

• **Tecnológicos:** La página web de mint&rose, nos proporciona información sobre la marca, sobre sus puntos de venta, promociones, así como

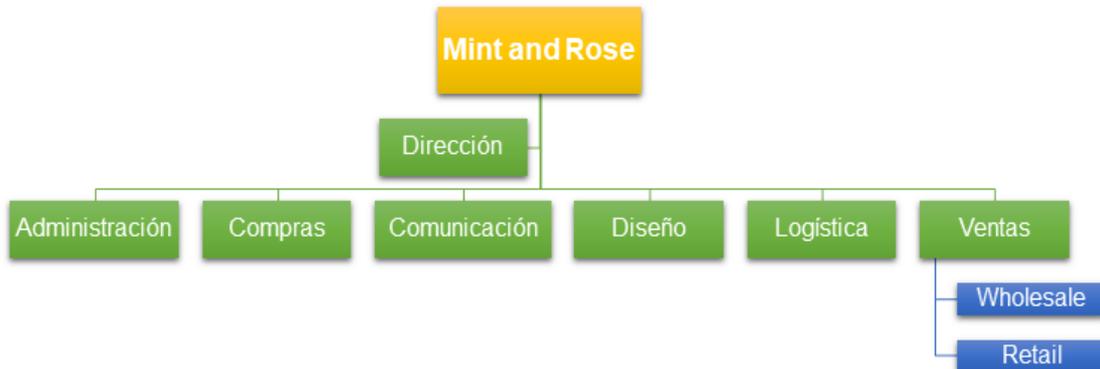
la posibilidad de ver sus colecciones y comprar sus productos a través de la tienda online. Todo el desarrollo web y de tienda online ha supuesto una gran inversión para la empresa que se ha acabado transformando en un recurso intangible.

Estudiando las **capacidades** de mint&rose, la forma en la que desarrolla sus actividades, podemos destacar:

- En primer lugar, su excelente servicio de atención al cliente, que resuelve las incidencias en 24h-48h y con el que se puede contactar desde múltiples vías (RRSS, chat, mail y teléfono).
- En segundo lugar, la localización geográfica de su almacén central en Valladolid, resulta idónea para la distribución nacional e internacional ya que las sedes logísticas de las empresas de transporte están muy bien conectadas con la ciudad. Esto permite enviar los pedidos en 24-48h a cualquier punto de la geografía nacional y Portugal, por lo que los clientes reciben sus pedidos muy rápido y las tiendas mint&rose siempre están abastecidas de stock.
- En tercer lugar, tener integrado el diseño de los productos dentro de la propia empresa, supone una ventaja. El Departamento de Diseño, gracias a su amplio conocimiento sobre técnicas, materiales y métodos de trabajo, consigue desarrollar hasta cuatro colecciones por año, dos principales y dos cápsulas, algo que no está al alcance de muchas PYMEs.
- Por último, la capacidad de replicar el diseño, la decoración y la manera de trabajar en sus tiendas permite crear sinergias entre ellas y dar una imagen consistente y organizada de la marca.

### 3.2.3 Organigrama

**Gráfico 3.2.3.1:** Organigrama de la empresa.



**Fuente:** Elaboración propia.

En la empresa, hay un total de 6 departamentos. Cada uno, está controlado por una persona que toma las decisiones finales, siempre bajo la aprobación de la Dirección. Las áreas en las que se divide la empresa son:

- Dirección: es el departamento con el nivel jerárquico más alto del organigrama de la empresa, de él depende el resto de los departamentos y se encarga de tomar las decisiones finales que involucran a una o más áreas de la empresa.
- Administración: desde este departamento, se gestiona la contabilidad de la empresa, la selección de personal y todo lo relativo a trámites administrativos.
- Compras: el departamento de compras se encarga de realizar todos los pedidos a los diferentes proveedores y coordinar el aprovisionamiento de materiales que cada proveedor debe tener para poder responder a la demanda de la empresa.
- Comunicación: es el departamento responsable de la relación de mint&rose con la prensa, a través de diferentes agencias, gestionan colaboraciones con diferentes personalidades y apariciones en medios. Se encargan también de la imagen que mint&rose proyecta al público, el diseño de sus campañas, de su logo, el packaging de los productos, la apariencia de la web, etc.
- Diseño: desde este área, se diseñan todas las colecciones que lanza mint&rose y se realiza la elección de los materiales que se utilizarán.

- Logística: es el departamento encargado de la preparación, el envío y la recogida de los paquetes.

- Ventas: diferenciamos el Departamento de Ventas en dos grandes áreas:

- *Wholesale*: se encarga de la distribución al por mayor de mint&rose, mediante él se gestionan las cuentas de clientes que se encargan de vender los productos de mint&rose en diferentes partes del mundo. A través de tiendas multimarca y distribuidores, mint&rose está presente en un total de 26 países, de todos los continentes.

- *Retail*: este departamento es el responsable de la venta directa al consumidor, ya sea en tienda física o tienda online. Actualmente mint&rose, cuenta además de con su tienda online, con dos tiendas físicas en Madrid y en Barcelona.

### 3.3. Análisis de la competencia

Para conocer la percepción que tienen los clientes de mint&rose sobre la competencia de la marca, se va a utilizar una fuente primaria para poder extraer conclusiones. Se realizará una encuesta personal a un total de 40 clientas de mint&rose, una encuesta a 10 clientas en cada uno de los puntos de venta propios que tiene mint&rose en el momento en que se está realizando este trabajo (tienda de Madrid, tienda de Barcelona, Pop Up de Bilbao y tienda online). Encontraremos la encuesta en el Anexo 1.

Tras analizar los resultados obtenidos, primero, hemos enmarcado a mint&rose dentro de un grupo estratégico, tomando como variables la calidad y el precio. Posteriormente, se ha definido su mercado de referencia.

Diferenciamos 5 grupos distintos:

- **Grupo A - “Low cost”**: en este grupo encontramos las marcas de calzado de bajo precio y baja calidad, entre las que podemos destacar Marypaz o PRIMARK.

- **Grupo B - “High Low Cost”**: este grupo, engloba firmas con una calidad y precio, superiores a las del grupo A, por ejemplo: Rebelde, Mustang o Pull&Bear.

- **Grupo C - “Estándar”**: las grandes cadenas como ZARA o Mango, se

encontrarían en este grupo, debido a sus características mantienen una buena relación calidad-precio, ofreciendo un precio y una calidad estándar.

- **Grupo D - “Nivel Medio-Alto”**: En este grupo es dónde se situaría mint&rose junto a marcas como Uterqüe, Bimba&Lola, Castañer o Malababa. Se puede decir que en este grupo se encuentran las marcas de semilujo, con una buena calidad y un precio medio alto.

- **Grupo E - “Nivel Alto”**: Aquí, entrarían las marcas de lujo como Ferrutx, Valentino, Jimmy Choo, etc. Marcas de buena calidad a un precio alto.

Siguiendo a Munuera y Rodríguez (2007), definiremos el mercado de referencia como el resultado de la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales.

Se puede definir el mercado de referencia de mint&rose como “diseño y distribución internacional de calzado femenino hecho en España”.

### 3.3.1 Competencia Directa

Basándonos en los apartados anteriores, vamos considerar como competencia directa, aquellas marcas de calzado y accesorios de calidad similar a mint&rose y que son “*made in Spain*”.

## MALABABA

Malababa es una marca de diseño de accesorios fabricados en España. Tiene varias categorías de producto como bolsos, zapatos, bisutería y marroquinería, entre otros. Sus diseños son atemporales y minimalistas, en este aspecto es similar a mint&rose. Fundada en 1997 por dos españoles, empezó vendiendo sus productos en tiendas multimarca, en 2010 abre su primera tienda propia en Madrid. Actualmente, distribuye de manera internacional mediante su tienda online y cuenta con 5 tiendas propias en España (3 en Madrid, 1 en Barcelona y 1 en Bilbao).



En su página web podemos leer como la marca se define como “*una marca que apuesta por el slow fashion con diseños de*

*calidad made in Spain*". Tiene tres categorías de productos: zapatos, bolsos y accesorios, de los que tiene sus patrones y hormas en exclusiva. Micuir fue creada en 2017 por la española Elena Peña. La firma distribuye nacional e internacionalmente a través de su tienda online y tiene una única tienda propia, en Madrid.

## miista

La marca fue fundada en 2010 por una gallega afincada en Londres. Los productos son diseñados en Londres pero fabricados en España. Miista se centra en las categorías de bolsos, zapatos y outlet. Además de su tienda online, cuenta con tres tiendas propias en París, Londres y Barcelona.

*Castaner*  
1927

La firma nació de una empresa familiar dedicada a la fabricación de alpargatas, en principio utilizadas por campesinos pero que ha ido adquiriendo diseño y prestigio a lo largo de los años hasta convertirse en una marca reconocida a nivel mundial. Además de las categorías de zapatos y bolsos, podemos encontrar las de hombre, novias y accesorios. La empresa se fundó hace casi 100 años, nada que ver con el resto de competidores directos, que son firmas de nueva creación. Sin embargo, no cabe duda que es un gran competidor para mint&rose en el sector de las alpargatas. Desde que abriera en 1994 su primera tienda en Barcelona, se ha ubicado en ciudades como París, Madrid o Saint Tropez, además de posicionar sus productos en diferentes tiendas multimarca de todo el mundo. En los últimos años, ha colaborado con reconocidos diseñadores, como Manolo Blahnik. Podemos adquirir todos los artículos de la marca en su tienda online.

## pedro garcía

La marca fabrica todos sus productos en Elda, provincia de Alicante, España. Es una empresa familiar que desde el 1925 se dedica a la producción y distribución de calzado. Actualmente, distribuye tanto zapatos como bolsos, a través de su tienda online, de diferentes tiendas multimarca y de su tienda propia de Madrid. A pesar de que la firma existe

desde hace décadas, ha sido en los últimos años cuando se ha empezado a considerar una marca de referencia en el sector del calzado “*made in Spain*”.

### 3.3.2 Competencia Indirecta

Consideraremos competencia indirecta de mint&rose aquellas marcas, que comparten público objetivo, valores de marca, diseño de producto, rango de precios o una combinación de las mismas pero que no son necesariamente de fabricación española.

**UTERQÜE** Uterqüe es una marca que pertenece a la compañía Inditex. La estética de esta marca, es muy similar a la de mint&rose. Además, sus precios y el público al que se dirigen es muy similar. Sin embargo, es una firma con una cartera de productos mucho más amplia y un mayor reconocimiento.

*Massimo Dutti* Es otra de las marcas que pertenecen al grupo Inditex. Tiene una amplia cartera de productos y supone competencia para mint&rose en sus bolsos y zapatos de piel.

**BIMBA Y LOLA** Bimba y Lola es una marca de origen español pero sus productos no siempre están fabricados en España. Aunque sus diseños, tienen líneas diferentes a los de mint&rose, supone un competidor importante, sobre todo en cuanto a las *sneakers* se refiere.

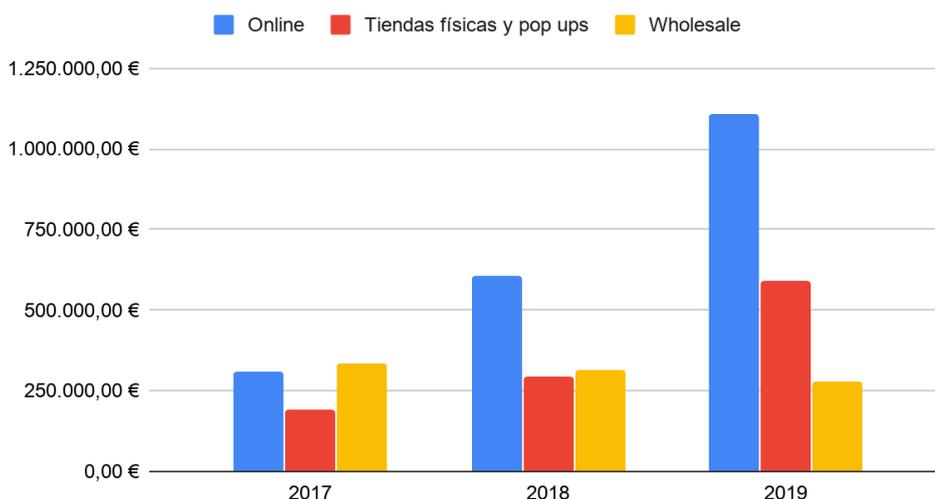
**DEAR FRANCES** Es una marca italiana especializada en calzado que comparte el estilo y los valores de mint&rose pero cuyos precios son bastante más elevados

### 3.4 Análisis de la demanda:

En este apartado, analizaré las ventas de la empresa en los tres últimos años. La empresa no me ha facilitado las cifras exactas de facturación pero sí el peso que cada canal de distribución tiene en la cifra final, así como cada categoría de producto. En base a los datos proporcionados he realizado los siguientes supuestos:

### Gráfico 3.4.1: Facturación por años y departamentos:

Facturación por años y departamentos (2017-2019)



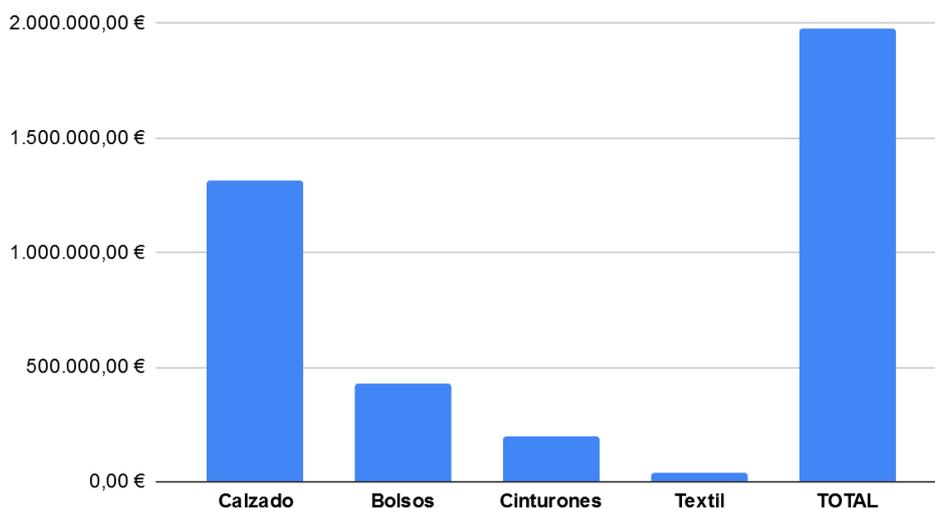
**Fuente:** elaboración propia a partir de la información de la empresa.

A partir de esta gráfica, podemos observar como la mayoría de las ventas se generan a través del canal online (56%), seguido por las tiendas físicas y *pop ups* (30%) y por último, a través del canal *wholesale* (14%). Viendo la evolución de las ventas, observamos como el canal *wholesale*, ha sido el único que ha sufrido un decrecimiento. Por otro lado, el canal online ha sido el que mayor crecimiento ha experimentado. Estos resultados pueden explicarse en parte, por la tendencia del mercado a avanzar hacia el comercio electrónico, sumándole también la caída de la popularidad de las boutiques multimarca, en las que se centra el canal *wholesale*, en detrimento de las tiendas propias de cada marca. Teniendo en cuenta esta última afirmación y la búsqueda de una distribución omnicanal, podemos entender el aumento de inversión por parte de mint&rose en el canal de tiendas físicas y *pop ups*, queriendo conseguir un aumento de las ventas realizadas por medio de este canal sin que repercuta en sus ventas online.

Por otro lado, en la siguiente gráfica, analizaremos las ventas por categoría de producto.

### Gráfico 3.4.2: Facturación por categoría de producto (2019)

Facturación 2019 por categoría de producto



**Fuente:** elaboración propia a partir de la información de la empresa.

Como podemos observar, la categoría que agrupa el grueso de las ventas de la empresa, es el calzado, muy por encima del resto. El textil, es la categoría que menos aporta a la facturación. Esto se debe principalmente a que las colecciones de textil, salen únicamente en verano y se realizan pocas unidades de cada prenda. Por otro lado, a pesar de que las unidades vendidas de cinturones, no distan tanto de las de los bolsos, el peso de los cinturones en la facturación es menor, debido a que su precio medio es más bajo.

#### 4. ANÁLISIS DAFO

En este punto, se analizarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

**Tabla 4.1:** Análisis DAFO mint&rose.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca de reciente creación.</li> <li>- Proveedores con alto poder de negociación.</li> <li>- El <i>fast fashion</i> es predominante actualmente en el mundo de la moda.</li> <li>- Pocos puntos de venta físicos.</li> <li>- Capacidad de respuesta lenta ante las nuevas peticiones del mercado. Las tendencias en moda cambian constantemente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector maduro y saturado.</li> <li>- Aparición de nuevas marcas que ofrecen productos similares.</li> <li>- Mayor preocupación de los consumidores por la sostenibilidad de las materias primas y productos finales.</li> <li>- Posibilidad de plagio por parte de los competidores.</li> <li>- Cambios constantes en los hábitos de consumo.</li> <li>- Exceso de oferta de marcas <i>fast fashion</i> a precios más competitivos.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo joven y creativo.</li> <li>- Diseño propio.</li> <li>- Materiales de alta calidad</li> <li>- Diseños atemporales</li> <li>- Buena ubicación para sus tiendas.</li> <li>- Excelente atención al cliente</li> <li>- Rapidez y facilidades en envíos, cambios y devoluciones.</li> <li>- Buena relación con los proveedores.</li> <li>- Alta tasa de conversión</li> <li>- Clientes muy fieles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a un mayor consumo de marcas <i>slow fashion</i>.</li> <li>- Búsqueda de packaging 100% reciclable.</li> <li>- Demanda de artículos de calidad superior por parte de los consumidores.</li> <li>- Aumento de popularidad de los productos "<i>made in Spain</i>".</li> <li>- Incremento del uso de medios digitales como canal de ventas, herramientas publicitarias y de comunicación.</li> <li>- Expansión de puntos físicos de venta.</li> <li>- Ampliar el segmento de público objetivo.</li> <li>- Expansión hacia nuevas categorías de producto.</li> </ul>

## 5. OBJETIVOS DE MARKETING

Hasta el momento, mint&rose ha cumplido con los objetivos establecidos, siguiendo una línea de crecimiento muy positiva. El principal objetivo sería el crecimiento, derivado de un aumento de las ventas y de las líneas de producto. Los resultados obtenidos durante el año 2019 y los conseguidos hasta el momento en 2020, han sido satisfactorios y se espera

seguir creciendo. Sin embargo, como consecuencia de la acuciante crisis sanitaria que ha estallado en nuestro país en marzo de este año, los resultados de 2020 y años posteriores, podrán verse afectados (ver Anexo 9).

Este objetivo cuenta con unas limitaciones, que se han definido anteriormente en el análisis DAFO como debilidades de la empresa (ver Tabla 4.1).

Esto conlleva la necesidad de aumentar la producción y la facturación. Se crearán dos nuevas líneas de productos y se incrementará la producción y distribución de los artículos ya existentes.

He realizado una estimación de un crecimiento del 40% anual durante el año 2020, con relación al 2019 y del 50% anual con relación al año justo anterior, durante los años 2021 y 2022. En las siguientes tablas, tomando como referencia los datos del 2019 del apartado 3.5., podemos observar el aumento del volumen de ventas y de la facturación anual, teniendo en cuenta que las nuevas líneas de producto empezarán a comercializarse en 2020, mismo año en el que comenzará la expansión de sus puntos de venta. Estos planes de lanzamiento y expansión podrán verse afectados por la crisis de la COVID 19 que se ha desencadenado a nivel mundial durante la realización de este trabajo. A pesar de que va a resultar complicado cumplir con los objetivos de expansión de los puntos de venta, la empresa puede potenciar su canal online y seguir adelante con los lanzamientos de nuevos productos (ver Anexo 9).

La estimación de crecimiento durante el primer año es menor que para los dos siguientes, debido a que, con el paso del tiempo la empresa conseguirá consolidar su notoriedad de marca y además de aumentar las ventas en todos sus canales, los puntos físicos de nueva apertura podrán comenzar a dar rentabilidad más rápido, al ser ya una marca con cierto reconocimiento.

**Tabla 5.1.1:** Crecimiento estimado volumen de ventas (2019-2022).

<b>VOLUMEN DE VENTAS (UDS)*</b>				
<b>CATEGORÍA DE PRODUCTO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Calzado	10975	15.365,00	23.047,50	32.266,50
Bolsos	2512	3.516,80	5.275,20	7.385,28
Cinturones	3080	4.312,00	6.468,00	9.055,20

Textil	428	599,20	898,80	1.258,32
Sombreros	0	300,00	450,00	630,00
Pañuelos	0	600,00	900,00	1.260,00
<b>TOTAL</b>	<b>16995</b>	<b>24.693,00</b>	<b>37.039,50</b>	<b>51.855,30</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**\*Nota:** El volumen de ventas está expresado en unidades, excepto en calzado que la unidad de medida, son pares.

**Tabla 5.1.2:** Crecimiento estimado facturación (2019-2022).

FACTURACIÓN					
CATEGORÍA DE PRODUCTO	PVP medio	Ingreso 2019	Ingreso 2020	Ingreso 2021	Ingreso 2022
Calzado	120,00 €	1.317.000,00 €	1.843.800,00 €	2.765.700,00 €	3.871.980,00 €
Bolsos	170,00 €	427.040,00 €	597.856,00 €	896.784,00 €	1.255.497,60 €
Cinturones	64,00 €	197.120,00 €	275.968,00 €	413.952,00 €	579.532,80 €
Textil	85,00 €	36.380,00 €	50.932,00 €	76.398,00 €	106.957,20 €
Sombreros	120,00 €	0,00 €	36.000,00 €	54.000,00 €	75.600,00 €
Pañuelos	55,00 €	0,00 €	33.000,00 €	49.500,00 €	69.300,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>1.977.540,00 €</b>	<b>2.837.556,00 €</b>	<b>4.256.334,00 €</b>	<b>5.958.867,60 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

En conclusión, se aumenta la producción de los artículos ya existentes, además de incluir dos nuevas líneas de productos, consiguiendo incrementar la facturación notablemente, incrementando también el valor de la cartera de productos de la empresa.

## 6. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una vez seleccionadas las oportunidades que van a guiar el objetivo de crecimiento para estos tres próximos años, delimitaremos las posibles estrategias de marketing a adoptar.

## 6.1. Estrategia de segmentación y posicionamiento

Siguiendo las estrategias definidas por Porter (2009), podemos hablar de **estrategia de segmentación y posicionamiento**, teniendo en cuenta el mercado al que se dirige la empresa y la estrategia competitiva elegida.

En los últimos años, el comportamiento del consumidor en el sector de la moda ha cambiado, ahora busca productos de calidad y exclusivos. El consumidor tiende a comprar bienes más duraderos, aunque en menores cantidades.

Además de las producciones masivas de calzado de las grandes marcas como ZARA, H&M, Mango, etc., cada vez son más las marcas emergentes que se presentan como alternativas a estas grandes producciones, marcas de fabricación nacional, más artesanal y con colecciones pequeñas que se han convertido en potenciales competidores para mint&rose.

Teniendo en cuenta todas las afirmaciones anteriores, está claro que es necesario buscar la diferenciación y el posicionamiento en el sector de la moda y en particular, en el mercado del calzado. En concreto, mint&rose siempre busca la diferenciación en calidad, imagen de marca y satisfacción del cliente.

En primer lugar, con cada nueva colección intenta mejorar las características técnicas de sus productos, buscando siempre la máxima **calidad** y comodidad, sometiendo a sus artículos a numerosas pruebas hasta lograr las características y mejoras buscadas. Por ejemplo, desde la fabricación de sus primeras alpargatas, ha ido incluyendo cambios como la creación de una nueva suela con el logo de la marca grabado, la eliminación del forro interior para que resulte más blanda, o la inclusión de una plantilla de gel para amortiguar la pisada. Como ya he comentado anteriormente, la fabricación de todos sus artículos se realiza en la zona de Levante (España), de larga tradición manufacturera de calzado y piel. El reconocimiento a nivel tanto nacional como internacional de esta zona en el sector del calzado y la marroquinería, garantiza una máxima calidad de sus productos.

Todos los esfuerzos en mejorar la calidad van complementados con un minucioso cuidado de la **imagen de marca y la capacidad de satisfacción del cliente**. La marca se esfuerza en generar *engagement* con todo su público, mediante un contacto tanto reactivo como proactivo. No se ciñe a gestionar quejas y responder las cuestiones básicas de atención al cliente sino que

interactúa con el público, mediante los comentarios y mensajes que dejan en las Redes Sociales, las llamadas telefónicas o los emails. De esta manera, busca crear una comunidad y que su público se sienta parte de mint&rose.

La imagen de marca ha ayudado a la empresa a posicionarse en el mercado, consiguiendo un público objetivo muy determinado. La marca siempre se ha identificado con la artesanía, los diseños minimalistas y atemporales y un gusto por la belleza natural, elementos que ayudan a que el público tenga una determinada representación mental sobre la firma, que pertenecería a la ya mencionada imagen de marca.

Todos estos aspectos hacen que mint&rose sea elegida frente a otras marcas con características similares. Mediante su estrategia de diferenciación, mint&rose pretende situarse por encima de su competencia a pesar de que sean grandes competidores bien por su tamaño, experiencia o ventajas competitivas. Basar esta diferenciación en aspectos intangibles como la capacidad de satisfacción del cliente y la imagen de marca, ayuda a mantener la exclusividad frente a los competidores ya que los aspectos diferenciadores son más difíciles de imitar.

A continuación, definiremos la estrategia de posicionamiento que siguen los productos de mint&rose:

**Tabla 6.1.1:** Estrategia de posicionamiento

		PRECIO		
		MÁS	LO MISMO	MENOS
B E N E F I C I O S	MÁS	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	LO MISMO			Lo mismo por menos
	MENOS			Menos por menos

De manera general, los productos de la marca, siguen una estrategia de posicionamiento de más por más, diseñando productos de alta calidad con precios superiores a los que el producto suele tener en el mercado, como

sucede por ejemplo, en el caso de las alpargatas. Esta estrategia viene apoyada por una comunicación muy cuidada, una calidad superior al resto de productos del mercado, un servicio de atención al cliente excelente y una minuciosa selección de sus puntos de venta y del emplazamiento de sus tiendas.

## 6.2. Estrategia de crecimiento

Para delimitar la estrategia de crecimiento a llevar a cabo, vamos a utilizar una estructuración clásica de este tipo de estrategias como es la matriz de crecimiento de Ansoff (1965).

**Tabla 6.2.1:** Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff (1965)

Teniendo en cuenta las fortalezas y las oportunidades de mint&rose y que la consecución del objetivo de crecimiento de la empresa va a basarse principalmente en un aumento de las ventas, las técnicas más apropiadas serán el desarrollo de productos y de mercados.

### - Desarrollo de productos

Como ya hemos mencionado anteriormente, tendremos en cuenta las fortalezas y oportunidades de la empresa para el desarrollo de esta estrategia, que se basará tanto en la expansión de las líneas actuales de producto como en el lanzamiento de nuevas líneas.

En cuanto a la expansión de las líneas de producto actuales, mint&rose desarrollará nuevas tallas para su calzado, ahora mismo su tallaje comprende de la 36 a la 41 y pretende incluir dos tallas más, la 35 y la 42. Tras varios

estudios de mercado, ha observado como la talla 35 es muy solicitada por sus clientas españolas e italianas, así como la talla 42 es demandada en países centroeuropeos y en España, aunque en un porcentaje menor. Este desarrollo comenzará realizándose por categorías de producto y en modelos seleccionados. En la colección SS20, la talla 35 estará disponible para algunos modelos de alpargatas, así como la talla 42 lo estará en algunos modelos de *sneakers*.

Por otro lado, lanzará una pequeña colección cápsula realizada a partir de materias primas de origen no animal, incluyendo tejidos vegetales y/o producidos realizados a partir de materiales reciclados.

Por último, aprovechando el posicionamiento, la notoriedad de la marca y las capacidades logísticas de la empresa, se lanzarán dos nuevas líneas de producto: sombreros y pañuelos. Ambas líneas se englobarían en la gama de accesorios y son compatibles con las líneas de producto ya existentes. En este caso, además de atraer nuevo público, se podría conseguir que los clientes actuales de la marca aumentarán su ticket medio, al tener más artículos disponibles para comprar, totalmente distintos a los actuales.

#### - **Desarrollo de mercados**

La empresa quiere llevar a cabo la expansión de sus puntos físicos de venta, potenciando sobre todo el modelo de tiendas propias. Por ello, fundamentará esta estrategia en la expansión geográfica, abriendo nuevas tiendas en el ámbito nacional e internacional.

En un plazo de tres años la marca pretende tener operativas un total de seis tiendas propias en Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla, Valencia y Lisboa. Esto permitirá ampliar las ventas y el segmento de público objetivo ya que a los clientes les gusta poder tocar el producto, especialmente cuando se trata de calzado. También, ganará visibilidad e impulsará su imagen de marca.

Además, la empresa concibe un nuevo modelo de tienda, en el que la compra no sea una mera transacción sino que el cliente pueda vivir la experiencia mint&rose, esto lo conseguirá mediante la inversión en I+D+i y en capital humano en sus tiendas.

## 7. PLAN DE MARKETING

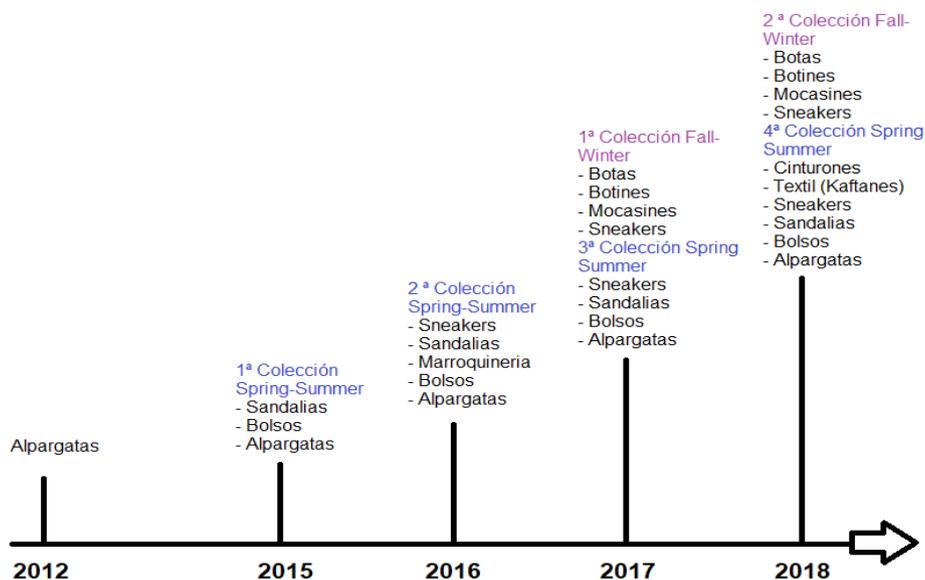
### 7.1. Estrategia de producto

El plan de marketing dirigido al producto, no solo se centra en el producto en sí, sino en todos los elementos que lo acompañan y que pueden aportar un valor añadido.

#### 7.1.1. Ampliación de las líneas de producto

Como ya he adelantado anteriormente, en sus comienzos mint&rose seguía una estrategia de especialización en lo que al producto se refiere, solo diseñaba y distribuía alpargatas. Comenzó con las alpargatas debido a que son el calzado que mejor representa el espíritu mediterráneo con el que tanto se identifica Montaña, su fundadora. Gracias a este producto, mint&rose consiguió hacerse hueco en el mercado y comenzar a construir su imagen de marca y sus valores. La fundadora tenía claro que de esta manera, la marca lograría evolucionar hacia más productos manteniendo su identidad. Teniendo en cuenta la estacionalidad del producto, decidió ampliar su oferta incluyendo en el año 2015, sandalias y bolsos. Con el paso de los años, ha logrado tener una cartera de productos más amplia. A continuación, se muestra un gráfico donde se puede apreciar el crecimiento constante desde el 2012, cuando sólo había una línea de productos, hasta la actualidad dónde hay hasta 10 líneas distintas.

**Gráfico 7.1.1.1:** Evolución cronológica de la cartera de productos de mint&rose.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la empresa.

Mint&rose siempre ha buscado ofrecer productos de inspiración mediterránea, con líneas minimalistas, centrándose en la calidad de los materiales, evolucionando desde un calzado tradicional y casual como las alpargatas hacia una cartera de productos muy variada con opciones para cualquier ocasión. La marca en su página web, define su calzado de la siguiente manera: *“Nuestro calzado está diseñado pensando en mujeres versátiles y todo terreno, que no se detienen frente a nada y que necesitan la máxima comodidad para pasar de una mañana en la oficina a una cena con amigos que se alarga hasta medianoche. Nuestro calzado puede acompañarte tanto en las situaciones del día a día como en ocasiones especiales, ¡tú decides cómo combinarlo para adaptarlo a cada una de ellas!”*.

### **7.1.2. Packaging.**

Para mint&rose, la manera de presentar su producto al cliente es un punto diferenciador y representativo de la marca. Por ello, unifica su *packaging* y etiquetado en todos los canales de distribución. Hace de estos componentes algo más que elementos de protección o informativos del artículo, gracias a ellos el producto es fácilmente identificado con la marca. Podemos encontrar ejemplos de *packaging* de mint&rose en el Anexo 2.

Siguiendo la estrategia de desarrollo de productos, mint&rose se plantea empezar a utilizar sus propias cajas de envío, prescindiendo de las bolsas de plástico facilitadas por las empresas de transporte. Estas cajas, estarán fabricadas con materiales 100% reciclables y llevarán impreso el logo de mint&rose. De esta manera, a la vez que aumenta la sostenibilidad de sus envíos, aporta mayor visibilidad a la marca ya que al llevar el logo impreso, el paquete se identificaría en todo momento con mint&rose.

### **7.1.3. Personalización de los productos.**

Actualmente, mint&rose permite personalizar algunos de sus productos (bolsos y sneakers) mediante su servicio de *monogramming*. Este servicio va en línea con la filosofía de la marca ya que no utiliza tecnologías punteras para realizarlo sino que consiste en el dibujo a mano por parte una artesana, de las iniciales que el cliente elija. Hay tres tipos de *monogramming* disponibles: *classic*, *basic* y *premium*. El primero tiene un precio de 20€ e incluye la

personalización con un máximo de 3 iniciales, el segundo, con las mismas características que el anterior pero con una tipografía más grande, tiene un precio de 25€. Estos dos tipos de personalización están disponibles en 6 colores. Por último, el *monogramming premium* tiene un precio de 25€/inicial y se ofrece en 4 combinaciones de colores determinadas (blanco-sombra naranja, azul-sombra verde, mostaza-sombra azul y naranja-sombra verde).

**Imagen 7.1.3.1: Monogramming**



Fuente: mint&rose

Este servicio de personalización no reporta unos grandes ingresos a la marca pero crea un valor añadido, dando al cliente la posibilidad de tener un producto customizado y diferenciado, algo único y especial. Es un servicio muy utilizado en las compras para regalo. Además, desde mint&rose, se aconsejan los colores y el tipo de *monogramming* que más se adaptan a cada producto, ayudando al cliente a elegir entre todas las opciones disponibles.

Con este servicio la marca da los primeros pasos en la inclusión del cliente en el proceso de creación, siguiendo la estrategia de marketing centrada en el producto, más adelante pretende que el cliente pueda participar en el diseño de los artículos (cocreación), pudiendo elegir algunas propiedades como colores de

los cordones, la altura del tacón, el color de la suela, etc. yendo un paso más allá en su relación con el cliente y la customización de sus productos.

#### **7.1.4 Imagen de marca**

A pesar de ser una marca de reciente creación, ha ido ganando notoriedad con el paso de los años, siendo actualmente una marca reconocida en el mercado español. El nombre de la marca está registrado y el logotipo aunque ha ido evolucionando, siempre se ha ajustado a los valores de la empresa con un diseño minimalista, líneas rectas y tipografía básica en negro. Todas sus comunicaciones, su etiquetado y su web, siguen el mismo patrón que el logo, predominan los fondos blancos o crema sobre los que destaca la tipografía en negro, con poco texto y pocas imágenes, ofreciendo una imagen limpia.

##### **Imagen 7.1.4.1: Logotipo de la empresa**



**mint&rose.**  
Fuente: [www.mintandorose.com](http://www.mintandorose.com)

El diseño de sus tiendas también es minimalista. Utiliza poco mobiliario, de líneas rectas y sencillas, en madera o materiales como el yute, el ratán o la cerámica, dando un aire mediterráneo al espacio. Los nuevos productos que lance seguirán la línea de diseños minimalistas y atemporales y los nuevos puntos de venta, replicaran la estética de los anteriores, transmitiendo siempre una imagen sólida y unificada de la marca.

## **7.2. Estrategias relacionadas con el precio**

### **7.2.1. Estrategia de nivel de precios**

Se puede considerar que mint&rose sigue una estrategia de precios altos si lo comparamos con productos del mismo tipo. Es decir, un cinturón o un bolso de piel de mint&rose puede ser considerado de precio alto al compararse con productos de las mismas características de otras marcas como por ejemplo, ZARA o Mango. Sin embargo, estos precios vienen justificados por el diseño exclusivo, la fabricación íntegra en España, la calidad de los materiales o la imagen de marca. Por ello, podríamos considerar los precios de mint&rose

intermedios, ya que ofrece un producto de alta gama sin tener unos precios tan elevados como las firmas de lujo como por ejemplo, Louis Vuitton o Dior. Esto hace que el producto sea accesible a un segmento más amplio del mercado, sin perder exclusividad.

### 7.2.2. Rebajas y promociones

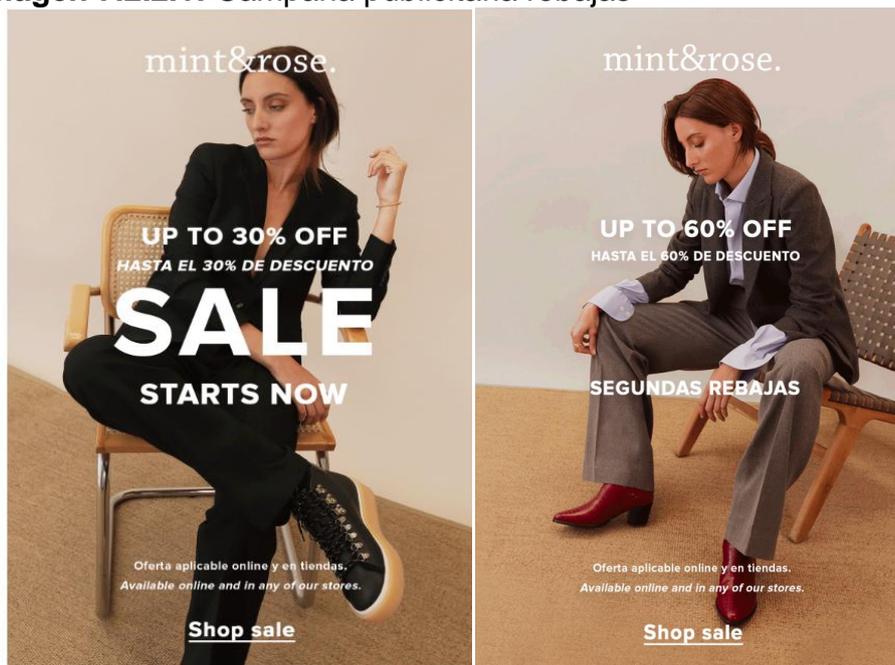
La marca opta por reducir sus precios en determinadas épocas del año. Realiza campañas de rebajas en invierno y en verano como las que llevan a cabo la mayoría de las marcas del sector. También, realiza descuentos en campañas cada vez más generalizadas como el “*Black Friday*” y por último, realiza campañas de promociones y/o descuentos en momentos determinados, propias de la marca como las ventas *flashsale* o el Día de la Madre.

Los períodos de rebajas de invierno y de verano, duran unos 40 días y tienen lugar durante los meses de Enero-Febrero y Julio-Agosto, respectivamente. Los descuentos oscilan desde el 20% al principio de la campaña, hasta el 60% en las últimas semanas.

Desde el 2018, mint&rose viene realizando descuentos durante la campaña conocida como “*Black Friday*” aunque utilizando otros nombres para denominarla como son “*Mint Weekend*” o “*Mid Season Sale*”.

Respecto a las campañas especiales realizadas por la marca, suelen ser promociones de corta duración (24h-72h), que no se anuncian con demasiada antelación, normalmente el mismo día que se lanzan, o bien, promociones que se prolongan en el tiempo pero bajo unas condiciones determinadas, como el descuento de bienvenida, del que hablaré más adelante.

**Imagen 7.2.2.1:** Campaña publicitaria rebajas



**Fuente:** mint&rose

La marca realiza tanto promociones para el público en general como otras restringidas a un segmento concreto de clientes como por ejemplo, los suscriptores de su *newsletter*.

A continuación, mencionaré algunas de las campañas especiales de mint&rose:

- Descuento de bienvenida: La marca ofrece un descuento del 5% en la primera compra a todo aquel que se suscriba a su *newsletter*. Este descuento solo es aplicable en productos de temporada, no es acumulable a otras promociones y es de un único uso. La suscripción a la *newsletter* es una condición imprescindible para recibir el descuento, de esta manera mint&rose consigue ampliar su base de datos y puede enviar todo tipo de comunicaciones comerciales al cliente, consiguiendo un contacto continuo con él y teniéndolo informado en todo momento de las novedades, promociones y eventos de la marca.

- Ventas flashsale: Esta promoción de ventas consiste en aplicar el mismo porcentaje de descuento a todos los productos de la marca, en estas campañas mint&rose ha aplicado un máximo de un 20% de descuento. La peculiaridad de esta acción es que tiene un tiempo muy limitado, desde 2h hasta 24h. Además, es una promoción exclusiva que se lanza solo para los

clientes suscritos a la *newsletter* y juega con el factor sorpresa ya que la marca lo fija en fechas aleatorias, teniendo en cuenta variables como el stock o el flujo de ventas.

**Imagen 7.2.2.2:** Campaña *flashsale*



Fuente: mint&rose

- Promociones sobre un grupo de productos: De manera puntual realiza descuentos sobre un grupo de productos con características comunes. Esto ayuda a la empresa a dar salida a modelos con gran cantidad de stock restante o a las últimas tallas de un modelo, se han hecho promociones por color, por tipo de calzado, por estampado, etc.

**Imagen 7.2.2.3:** Campañas sobre un grupo de productos

<p>mint&amp;rose.</p> <p><b>COCO OBSESSION</b></p> <p>LAST HOURS / ÚLTIMAS HORAS</p> <p><b>20%OFF WITH THE CODE:</b> <small>20% DE DESCUENTO CON EL CÓDIGO</small></p> <p><b>COCO386</b></p>	<p>mint&amp;rose.</p> <p><b>WESTERN</b></p> <p><small>20% EXTRA EN ESTA SELECCIÓN DE BOTAS. 20% EXTRA DISCOUNT ON THESE BOOTS SELECTION.</small></p> <p><small>Cowboy coco negro / Cowboy coco lava / Cowboy muscade / Bastian</small></p> <p><small>CON EL CÓDIGO / WITH THE CODE:</small> <b>COWBOY20</b></p> <p><small>Desde hoy hasta el jueves a las 23:59 GMT +1. From now until Thursday at 23:59 GMT +1</small></p>
--	---

Fuente: mint&rose

- Campaña Día de la Madre: Con motivo del Día de la Madre, mint&rose suele ofrecer promociones en las compras efectuadas desde el jueves inmediatamente anterior al primer domingo de Mayo, Día de la Madre en España, incluido. Estas promociones no se aplican de manera instantánea, si no que suelen consistir en descuentos o regalos aplicables a una nueva compra. Se trata así de hacer a madre e hija partícipes del regalo y de la experiencia mint&rose.



Fuente: mint&rose

### 7.3. Estrategias de distribución

A pesar de ser una marca de reciente creación, mint&rose ha conseguido mantener una expansión constante, realizando continuamente prospecciones y estudios de mercado para estudiar la viabilidad de operar en nuevos mercados y aumentar el número de puntos de venta. Actualmente, la marca está presente en 26 países mediante tiendas propias, distribuidores y tiendas multimarca. Además, a través de su canal online, realiza envíos a cualquier parte del mundo.

Se puede considerar que mint&rose sigue una estrategia de distribución selectiva. A pesar de que tenga como objetivo estar presente en el mayor número de países posibles, quiere mantener siempre el mayor nivel de control sobre sus canales de venta.

#### 7.3.1. Venta wholesale

La distribución *wholesale*, hace referencia a la venta al por mayor. El producto llega al consumidor final a través de agentes, distribuidores y boutiques multimarca. En sus inicios, la marca conseguía los acuerdos de distribución principalmente en ferias de calzado, una manera de captar clientes que en los últimos años, ha ido perdiendo adeptos. Fue en 2013 cuando mint&rose acudió por primera vez a una feria de venta al por mayor de calzado para presentar su producto y conseguir clientes y agentes que se encargarían

de distribuirlo en diferentes partes del mundo como Corea del Sur o Estados Unidos, esta feria fue *“Project Las Vegas”*. En el 2014, mint&rose estuvo presente en *“Premium Berlin”*, donde cerró acuerdos para distribuir en Japón y Australia, entre otros países. En los años posteriores, comenzó a asistir a más ferias europeas como *“Who’s next”* y *“Premiere Classe”*, ambas celebradas en París. Gracias a todas estas ferias, la marca consiguió acuerdos de distribución en multitud de países, tanto acuerdos con grandes cadenas minoristas como fue el caso de Reformation y Anthropology, como con clientes más pequeños y con distribuidores en países en los que de otra forma, hubiera sido muy complicada la entrada como son Corea del Sur o Japón.

Actualmente, la empresa distribuye sus productos de manera indirecta en 26 países. Sus puntos de distribución más importantes fuera de España son: Bélgica, Panamá, México y Estados Unidos.

a) Boutiques multimarca.

Los productos de mint&rose se encuentran disponibles en puntos de venta físicos independientes a la empresa como son las boutiques multimarca. Estos puntos de venta son minuciosamente seleccionados, teniendo en cuenta variables como la ubicación, la estética de la tienda o el resto de marcas con las que trabaja. En estas tiendas, no está disponible la colección al completo sino una selección de modelos realizada previamente por el comerciante. España es el país donde mint&rose tiene mayor presencia en boutiques multimarca, seguido de Bélgica y EE.UU. Alguno de los ejemplos de tiendas multimarca en las que distribuye son las boutiques de los Hoteles Four Seasons y las tiendas de la cadena Anthropology.

En sus inicios, la marca apostaba por las boutiques multimarca como principal canal de distribución física, sin embargo, ahora busca la apertura de sus propias tiendas como parte de su estrategia de crecimiento. Esto, se debe en parte a que a pesar de que la selección de las tiendas es muy rigurosa, la empresa pierde control sobre aspectos como el diseño del espacio, la exposición del producto o el trato con el cliente, todos ellos muy relevantes para la imagen de marca de mint&rose. La experiencia que el cliente tenga comprando un producto de mint&rose en una de estas tiendas, se relacionará directamente con la marca.

### 7.3.2. Venta Retail

#### a) Venta online.

La marca tiene su propia web desde el año 2015. Al inicio, mint&rose contaba con una web que poco tenía que ver con el site actual. Utilizaba un CMS<sup>5</sup> básico que ha ido mejorando para adaptarse a las exigencias del mercado. Actualmente, es el canal sobre el que la empresa ejerce un mayor control y una mayor inversión.

En esta plataforma, cada cliente puede crear su cuenta y acceder a su historial de pedidos, a su *wishlist*, a los cupones que tiene disponibles, guardar sus direcciones, etc. Se ofrecen distintos métodos de pago como el pago con tarjeta, Paypal o Bizum. Los pedidos nacionales se entregan en las 24-48 horas laborables siguientes a la realización del pedido y los internacionales en el intervalo de 24 a 72 horas. Esta inmediatez aporta un valor añadido al servicio. Sin embargo, mint&rose pretende dar un paso más allá y comenzar a entregar los pedidos en menos de 24 horas y en días no laborables o festivos, si el cliente así lo desea y sin costes adicionales. Además, en sus Redes Sociales (Instagram y Facebook), la empresa también ofrece información sobre el precio de sus productos, etiquetándolos en sus fotos y facilitando los enlaces de compra que redirigen al cliente a la web para que pueda finalizar el proceso. Podemos ver algunas fotos de productos etiquetados en el Anexo 3.

#### Imagen 7.3.2.1: Menú web



**Fuente:** mint&rose

Por otro lado, los productos de mint&rose pueden adquirirse vía online en webs externas a la empresa. Webs de los clientes *wholesale* que deben cumplir ciertos requisitos para poder ofrecer los productos de la marca.

Por último, en el campo de la venta online, la empresa quiere avanzar hacia el desarrollo de un aplicación propia, disponible para móviles y tabletas,

<sup>5</sup> CMS: *Content Management System*. Herramienta de gestión de contenidos web.

desde la cual el cliente pueda realizar sus compras de una forma sencilla y rápida, teniendo acceso a las prestaciones actuales de la web y además, a servicios como la solicitud de devolución o el chat personal de atención al cliente.

#### b) Tiendas *Pop-up*

Las tiendas o espacios pop up son tiendas no permanentes donde una marca vende sus productos durante un período determinado de tiempo. Estos espacios pueden ser utilizados por una o varias marcas al mismo tiempo y pueden ser gestionados por una de las marcas o por una empresa externa.

Las tiendas pop up son una manera de explorar nuevos mercados, evitando algunos riesgos al inicio. Este modelo de distribución ha sido muy explotado por mint&rose tanto para investigar nuevos mercados y posibles emplazamientos para futuras tiendas, como para dar visibilidad a la marca y conseguir que potenciales clientes conozcan la marca y el producto y se conviertan en consumidores habituales, pudiendo también comprar a través de la web una vez cierre la tienda pop up. Habitualmente, la apertura de *estas pop up*, coincide con períodos fuertes de venta para la marca como son Navidad o verano.

Al principio, mint&rose utilizaba espacios *pop up* que compartía con otras marcas y que no estaban gestionados por la propia empresa. Desde hace unos años, comenzó a abrir sus propias tiendas *pop up*, con el fin de ofrecer una experiencia al cliente que cumpliera estrictamente con sus valores. En estos espacios se replicaba el diseño y la exposición de su tienda de Madrid y el personal formaba parte de la empresa. La empresa ha abierto tiendas pop up en ciudades como Madrid, Barcelona, Bilbao, Lisboa o Nueva York. Podemos ver fotos de algunas de las pop up organizadas por mint&rose en el Anexo 4.

#### c) Tiendas propias.

##### - Madrid:

Fue en 2016 cuando mint&rose dio el paso de abrir su primera tienda física propia. La empresa quería abrir su primer punto de venta en España y realizó un estudio de mercado exhaustivo, en el que tuvo en cuenta variables como el número de ventas, consultas y visitas a la web que provenían de cada

ciudad, el perfil de los compradores y la inversión a realizar, entre otras. Tras analizar los resultados, decidió abrirla en Madrid, en la calle Santa Teresa 12. El tamaño del local, la ubicación y el entorno eran idóneos para lo que mint&rose buscaba en ese momento. Gracias a su tienda, consiguió acercar el producto a sus clientes, pudiendo plasmar en el espacio la estética de la marca mediante la decoración y la exposición de producto, además de transmitir en primera persona sus valores, a través de la atención al cliente.

Impulsada por el crecimiento de las ventas y al aumento sustancial de visitas a la tienda en los últimos años, la empresa se vio obligada a buscar un nuevo emplazamiento, más grande y con mayor capacidad para su almacén. Por ello, en Noviembre de 2018, reubico su tienda de Madrid en el número 15 de la calle Argensola, muy próximo a la anterior ubicación. En este local, además de vender sus productos al público, tiene un pequeño estudio de fotografía, que se utiliza para realizar algunos *shootings* de la marca.

**Imagen 7.3.2.2:** Tienda Argensola 15 (Madrid)



**Fuente:** mint&rose

Podemos ver más fotos de la tienda de Argensola y del antiguo local de Santa Teresa en el Anexo 5.

- Barcelona:

En Junio de 2018, tiene lugar la apertura de la tienda de Barcelona, en la calle Santa Tecla 11. Cabe destacar la gran afluencia de clientes extranjeros que están de paso o de vacaciones en la ciudad y acuden a la tienda

mint&rose, atraídos por los productos “*made in Spain*” de la marca, especialmente por las alpargatas. Durante la realización de este trabajo, la tienda de Barcelona se encuentra cerrada al público, pendiente de una reubicación en una nueva zona de la ciudad. En el Anexo 5 podemos ver fotos de la tienda de Barcelona.

Tanto la tienda de Madrid como la de Barcelona, comenzaron siendo tiendas *pop up* que tenían previsto cerrar una vez cumplida su fecha de finalización. Sin embargo, debido al éxito alcanzado, decidieron mantenerse y convertirse en tiendas permanentes.

#### **7.4. Estrategias de comunicación:**

La estrategia de comunicación de mint&rose, combina los medios tradicionales con los medios digitales y las relaciones públicas. Sin embargo, los más utilizados para su comunicación son los digitales, sobre todo las Redes Sociales ya que teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el público al que se quieren dirigir y la imagen que quieren transmitir, son los medios que mejor se adaptan a las necesidades de la marca.

##### **7.4.1. Medios tradicionales:**

Aunque estos medios puedan parecer obsoletos, el sector de la moda sigue apoyando gran parte de su comunicación en ellos. En este caso, mint&rose utiliza las revistas de moda femenina como Vogue, Marie Claire, Glamour, Harper’s Bazaar, entre otras. La publicidad en este medio, permite que la promoción de la marca, se fusione con el contenido de la revista. En el caso de mint&rose, no paga por publicidad implícita en la revista como anuncios en portada o cubriendo una o varias páginas en el interior, si no que mediante su agencia de medios coordina la aparición en los denominados *shopping* de las revistas o en los apartados de tendencias, listas de imprescindibles, etc.

## Imágenes 7.4.1.1 y 7.4.1.2: Publicaciones en revistas de moda



Fuente: Traveler



Fuente: Glamour

### 7.4.2. Medios digitales

- **Redes sociales:** Es el medio más utilizado por la marca. A través de las Redes Sociales, se llega a un gran número de personas de diferentes segmentos. En el caso de mint&rose, selecciona muy bien la audiencia y los mensajes de sus campañas y utiliza las plataformas de Facebook, Instagram, Pinterest y Spotify. En la página web de la marca, tenemos acceso directo a todas sus redes sociales y viceversa. Dentro de la estrategia de comunicación mediante redes sociales, mint&rose realiza tanto campañas de marketing digital como campañas de marketing con *influencers*, de lo que hablaremos más adelante.

Las plataformas más utilizadas por mint&rose y en las que vamos a centrarnos son Facebook e Instagram, donde se publican todo tipo de noticias relacionadas con la marca, desde lanzamiento de nuevos productos o colecciones, eventos, aperturas de tienda, colaboraciones o promociones especiales. Se trata de informar al consumidor de todo aquello que esté relacionado con la marca y que este pueda interactuar a través de sus mensajes, likes o comentarios, creando así una comunidad y generando un sentimiento de pertenencia. Se pretende llegar a los segmentos de público afines a los valores y el *lifestyle* de la marca, por ello, además de fotos de los productos de la marca,

también se comparten fotos de inspiración, como paisajes o ejemplos de decoración de interiores.

Dentro de Instagram, mint&rose publica *stories*<sup>6</sup> de manera diaria, dejando algunos en su barra de destacados, separados por categorías para que sus seguidores puedan volver a verlos cuando lo deseen. Estos *stories*, muestran las últimas llegadas de productos, las promociones, etc. Es un contenido volátil que por lo general, se visualiza una vez e impacta de manera inmediata en el consumidor. El contenido tiene que ser muy visual para llamar la atención de los seguidores. Estos *stories* consiguen una reacción rápida en el consumidor y en muchos casos, se enlazan directamente con la web para tratar que se realice la compra en el momento.

Por otro lado los post, es decir, las publicaciones que se encuentran de manera permanente en el perfil, se publican de una manera mucho más pensada y ordenada, se colocan de manera estratégica teniendo en cuenta el contenido y los colores de las fotos para que cuando se visite el perfil de mint&rose, la imagen que se transmite visualmente sea de orden, de tranquilidad y de exclusividad.

Dentro de estos post, Instagram da la posibilidad de etiquetar un producto, pudiendo ver el precio del producto pinchando en la foto y acceder directamente a la web para poder ver y comprar el producto.

La marca trabaja con *influencers* del panorama tanto nacional como internacional. Esta figura ha ganado mucho peso en los últimos años ya que se han convertido en referentes de moda para una gran mayoría del público y sus publicaciones sirven como inspiración a los consumidores. Ahora mismo, las publicaciones de ciertos *influencers* son uno de los mejores reclamos publicitarios para una marca. Algunos ejemplos de *influencers* que colaboran con mint&rose son: Nina Urgel (@ninauc), Anna Lebedeva (@paris.with.me), María Fernández-Rubies (@mariafrubies), o Sandra Diola (@sandradrisfter). En general, este tipo de colaboraciones, consisten en que la *influencer* en cuestión genere contenido para la marca a cambio de producto o de algún tipo de remuneración. En el caso de mint&rose, la mayoría de las colaboraciones son a cambio de producto. La *influencer* comparte contenido como fotos o vídeos

---

<sup>6</sup> *Stories*: publicaciones disponibles solo las 24 horas siguientes a su publicación.

llevando el producto o dando ideas de cómo llevarlo, dando a conocer la marca a sus seguidores. Podemos ver algunos ejemplos de publicaciones en el Anexo 6.

Además, con algunas de ellas ha llegado a sacar colecciones en colaboración como fue el caso en el verano de 2019, de la colección “mint&rose x Petite Mafalda” y “mint&rose x Stylista”. La primera, fue una colección en colaboración con Laura y Lara, las *wedding planners* que están detrás del perfil de Instagram “@PetiteMafalda”. La colección estaba compuesta por cuatro modelos indicados para novia/invitada de verano, con el estampado de vichy como protagonista. Había dos modelos de sandalia de tacón y unas cuñas de esparto, versionando el tradicional modelo “Sardinia” de la marca. Por último, unas palas de esparto, ideadas para que las invitadas pudieran cambiarse de zapatos al final de la noche. Por otro lado, la colección elaborada junto a Maria Guedes (@stylista), una conocida *influencer* portuguesa fue mucho más informal y estaba compuesta por un modelo de babucha de serraje, en dos colores, camel y negro. En el Anexo 6 podremos encontrar algunas imágenes de las colaboraciones.

En Facebook, comparte la misma información que en Instagram y también ofrece la posibilidad de comprar desde la red social, redirigiendo a la web de la marca. Además, realiza campañas de marketing digital mediante las cuales, publica anuncios para una determinada audiencia. Selecciona unas características concretas del público al que desea dirigir sus anuncios y luego, puede evaluar el éxito de sus campañas gracias a las herramientas que le proporciona Facebook para ver cuántas compras se han realizado a través de los anuncios, cuánta gente ha clicado en ellos, etc.

Por último, mediante ambas redes, mint&rose establece una atención al cliente muy rápida gracias a los mensajes directos que se pueden enviar a la marca. Ofreciendo al consumidor una proximidad e inmediatez en la respuesta que resulta difícil de conseguir mediante otras vías.

#### - Revistas digitales

Además de aparecer en la prensa tradicional, mint&rose aparece en las ediciones digitales de las revistas en numerosas ocasiones. A diferencia de los anuncios en soporte de papel, mediante las revistas digitales normalmente se

tiene la opción de acceder a la web, lo que supone un aumento del tráfico de visitas y en muchas ocasiones, un aumento de las ventas.

Las revistas en las que más aparece mint&rose son “Hola! Fashion” (<https://fashion.hola.com/>), Harper’s Bazaar España ([www.harpersbazaar.com](http://www.harpersbazaar.com)), y Vogue ([www.vogue.es](http://www.vogue.es)).

#### Imagen 7.4.2.1: Publicación revista digital



Durante los meses de transición al otoño atrevete con mezclas cromáticas inusuales, por ejemplo combinando el verde menta con tonalidades amarillas, naranjas o magentas. En la imagen, un diseño de exterior trenzado de Mint and Rose (109 euros).

**Fuente:** Holafashion.es (Julio 2019)

#### - Web corporativa

La marca además de utilizar su web como plataforma de venta online, la utiliza también de manera corporativa, su diseño es un fiel reflejo de la estética de la marca. El menú de la web también cuenta con los apartados de “*Made In*” y “*About Us*”. En el primero, se habla del proceso de fabricación de los diferentes productos de la marca, ¿dónde se fabrican?, ¿qué materiales se utilizan? etc. En este apartado también aparecen vídeos e imágenes del proceso, lo que hace que sea muy visual y resulte muy atractivo para los clientes. Por otro lado, el apartado “*About Us*” explica la historia de la marca y su evolución, plasma también los valores de mint&rose y transmite al cliente que los comparte, un sentimiento de pertenencia a una comunidad.

La web es la carta de presentación de la marca y se actualiza periódicamente, tanto sus secciones de producto como sus fotos de campaña o incluso el propio diseño de la web. Se trata de ir añadiendo mejoras paulatinas pero constantes que ayudan a aumentar el tráfico de visitas y las ventas.

Gracias a la web, mint&rose obtiene gran cantidad de información sobre los productos más vendidos, los más visitados, o el perfil de sus compradores, pudiendo acotar los países/ciudades donde hay un mayor número de clientes, mayor número de visitas y otras variables interesantes para la empresa que resultan de gran utilidad para su estrategia de crecimiento. Además de permitir a mint&rose llegar a cualquier parte del mundo, ayuda a que la imagen de marca no sea dañada o distorsionada por terceros, ya que es la propia empresa quien decide el diseño de la web para que sea fiel a los valores de la marca, utilizando diseños minimalistas, fondos claros, menús sencillos, imágenes limpias, etc. Tiene un control total sobre todos los envíos que se realizan a través de su web y sobre la atención al cliente que se deriva de este canal.

- Mailing:

El *mailing*, es el sustituto del antiguo buzoneo. Es el marketing a través del correo electrónico. En el caso de mint&rose, el proveedor de este servicio es Mailchimp y permite a la marca diseñar y compartir campañas publicitarias con listas de suscriptores a través de las *newsletter*, un mail informativo cuyo contenido puede anunciar el lanzamiento de productos, promociones especiales, o cualquier dato que la empresa quiera compartir con sus suscriptores. Las *newsletter* son utilizadas por mint&rose tanto para lanzar promociones de venta como para compartir contenido con sus suscriptoras como, guías de viaje, recomendaciones de marcas afines a mint&rose, curiosidades sobre los productos de la marca, etc. Este servicio de *mailing*, puede integrarse con el software que mint&rose utiliza para gestionar su página web por lo que la información recabada a través de la web puede completarse con la obtenida mediante el servicio de *mailing*.

- Blogs:

Los blogs pueden considerarse la antesala de las Redes Sociales actuales. Hace unos años, las personas influyentes en el mundo de la moda, no tenían un perfil de Instagram en el que publicaban sus recomendaciones u opiniones si no que tenían sus propios blogs o colaboraban con los blogs de las revistas de moda. Estos blogs, pueden tratar sobre un tema concreto como por ejemplo, los blogs destinados a novias o bien, pueden utilizarse para hablar

sobre las nuevas tendencias en moda, recomendaciones de ropa, calzado, viajes o *lifestyle* en general. A pesar de que ahora mismo no tienen la relevancia que tenían hace unos años, son muchos los blogs que siguen usándose como portales de tendencias en el mundo de la moda. En el caso de mint&rose, han sido varios los blogs que le han mencionado en alguna de sus entradas o bien, le han dedicado una completa.

#### Imagen 7.4.2.2: Entrada en blog



**Fuente:** Stylelovely.com

Estas entradas no sólo han sido dedicadas a la marca y sus productos, como en el caso de la imagen de arriba, perteneciente al blog *Stylelovely* de la revista Marie Claire, que dedicaba una entrada exclusivamente a mint&rose, proponiendo distintos modelos de la marca para el entretiempo, sino también a temas mucho más íntimos como la historia de la marca o los ejemplos de las entradas de *Con Botas De Agua* de Bea Gaspar y del blog de novias de Vogue, *Casilda se Casa*. La primera, dedicada al estudio en el que Monti, la fundadora de la marca, vivía y trabajaba cuando estaba en San Diego y la segunda, una entrada en colaboración con la línea de perfumes del diseñador Narciso Rodríguez, en la que Mariana, la hermana de Monti que lidera el Departamento Creativo de la marca, contaba los trucos de belleza que iba a utilizar para su boda. (Ejemplo de publicaciones en Anexo 7)

### 7.4.3. Relaciones Públicas

En el caso de mint&rose, es habitual la celebración de *press days*, eventos de presentación de colección y celebración de distintos talleres (cerámica, decoración, floristería...), en los cuales reúne a sus clientas y en muchas ocasiones, invita a personalidades influyentes de distintos sectores como editoras de moda, *influencers* o fotógrafas e incluso en algunos, la fundadora de la marca está presente. Estas acciones, son un punto importante en el proceso de fidelización de clientas ya que les hacen sentir parte de una comunidad, consolidando la relación con ellas debido a que implican un contacto directo con la marca. Podemos encontrar algunas imágenes de estos eventos en el Anexo 8.

La empresa quiere comenzar a dar un cariz benéfico a algunas de estas acciones, centrándose en temas con los que la marca se siente más comprometida. Ya colaboró a nivel local con la iniciativa para la lucha contra el cáncer de mama “WeCanBeHeroes”, y pretende colaborar con distintas organizaciones a nivel nacional de diversas formas como por ejemplo, mediante la donación de productos para eventos o celebraciones benéficas o realizando campañas en las que un porcentaje de los beneficios se destine a una causa determinada. Con estas acciones, además de aportar a la causa en cuestión, se aporta valor a la marca ya que se pone de relieve el compromiso social de la misma y se hace partícipes a las clientas.

Otra parte de las Relaciones Públicas en moda, se basa en que personalidades del mundo del cine, de la música, de la moda o figuras públicas en general, utilicen los artículos de una marca para sus eventos, presentaciones, viajes, etc. En el caso de mint&rose, aparte de las colaboraciones realizadas con *influencers*, de las que hablábamos anteriormente, han sido muchos los rostros conocidos que han utilizado los zapatos de la marca en distintas ocasiones. Es frecuente que mint&rose comparta en sus redes fotos de actrices o personalidades llevando sus productos ya que es algo que atrae la atención de los consumidores. El mejor ejemplo han sido las ocasiones en las que la Reina Doña Letizia, ha utilizado calzado de la marca para diferentes viajes oficiales y eventos.

### Imágenes 7.4.3.1 y 7.4.3.2: Relaciones Públicas



Fuente: Vanity Fair (Junio, 2019)

## 8.- PRESUPUESTO

Para poder llevar a cabo el proyecto de expansión de mint&rose, vamos a plantear un presupuesto que recoja, los gastos de aperturas de nuevos puntos físicos de venta y los gastos anuales de los mismos durante al menos, un período de 3 años (2020-2022).

La apertura de los nuevos puntos de venta será escalonada y consideraremos la reubicación de la tienda de Barcelona como una nueva apertura ya que se alquilará un nuevo local y el mobiliario será sustituido.

Como aún no hay una selección concreta de sus locales, hemos realizado una media para el valor de los alquileres de cada local de 3.000,00€/mes, teniendo en cuenta las cifras en las que se suele mover la empresa en sus rentas y el precio de los alquileres de los locales que tiene preseleccionados, los cuales tienen en común las siguientes características:

- Localización en zona comercial y entorno acorde con la estética de la marca.
- Libres de traspasos.
- Licencias de negocio actualizadas.

- 100-120m2 (incluyendo almacén).

Hemos realizado una estimación de la media de los gastos que supondría una nueva apertura. Para calcular las fianzas, que en todos los locales preseleccionados, son de dos mensualidades de alquiler, se ha utilizado la media del valor de los alquileres mensuales de la que hablábamos anteriormente (3.000,00€).

**Tabla 8.1:** Gastos apertura/tienda

<b>GASTOS APERTURA/TIENDA</b>	
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	
- Aplicaciones informáticas	700,00 €
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	
- Instalaciones y/o reformas del local	4.500,00 €
- Mobiliario y elementos de decoración	3.000,00 €
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	
- Fianzas de alquiler	6.000,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
- Stock inicial	4.000,00 €
- Tesorería (bancos y caja)	8.000,00 €
<b>Total</b>	<b>26.200,00 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla anterior, el coste medio estimado por apertura es de 26.200,00€.

Ahora, vamos a proceder a realizar una media de los gastos por año de cada tienda, teniendo en cuenta los datos de gastos que han tenido las tiendas de Madrid y Barcelona. Aunque puede haber variaciones en los gastos, se ha realizado una estimación de 107.000,00€ anuales por tienda.

**Tabla 8.2:** Gastos apertura/tienda

<b>GASTOS/TIENDA</b>	<b>€/año</b>
Alquiler	36.000,00 €
Personal*	33.600,00 €
Gastos de seguridad	720,00 €
Gastos generales (luz, agua, internet, teléfono)	2.040,00 €
Gestoría y otros servicios profesionales	1.080,00 €
Seguros	960,00 €
Mercancía	24.000,00 €
Publicidad	5.000,00 €
Otros gastos	3.600,00 €
<b>Total</b>	<b>107.000,00 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**\*Nota:** Se ha supuesto que habrá 2 trabajadores en plantilla en cada tienda, más un refuerzo extra de apoyo en determinados horarios y/o fechas concretas.

Los datos de las tablas anteriores, nos han permitido calcular los gastos de cada año contemplando las aperturas y el mantenimiento de todas las tiendas.

**Tabla 8.3:** Gastos totales por año

<b>2020</b>	<b>Madrid</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Bilbao</b>				<b>TOTAL</b>
	107.000,00 €	133.200,00 €	133.200,00 €				373.400,00 €
<b>2021</b>	<b>Madrid</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Bilbao</b>	<b>Sevilla</b>	<b>Valencia</b>		<b>TOTAL</b>
	107.000,00 €	107.000,00 €	107.000,00 €	133.200,00 €	133.200,00 €		587.400,00 €
<b>2022</b>	<b>Madrid</b>	<b>Barcelona</b>	<b>Bilbao</b>	<b>Sevilla</b>	<b>Valencia</b>	<b>Lisboa</b>	<b>TOTAL</b>
	107.000,00 €	107.000,00 €	107.000,00 €	107.000,00 €	107.000,00 €	133.200,00 €	668.200,00 €

**Fuente:** elaboración propia

Haciendo referencia a los datos de la tabla anterior, se estimas unos gastos de 373.400,00 € en 2020, 587.400,00 € en 2021 y 668.200,00€ en 2022.

Se plantea la obtención de la financiación a través de una ampliación de capital. Esta ampliación de capital sería de 650.000,00€, pudiendo afrontar los gastos previstos para 2020 y hacer frente al mantenimiento y apertura de 2

nuevas tiendas en 2021. Para el resto de los gastos, se espera que con los ingresos que genere cada tienda, puedan cubrirse los gastos derivados del funcionamiento de cada una y poder invertir, parte de los beneficios en una nueva apertura en 2022.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El sector de la moda se encuentra en continuo cambio. Las tendencias cada vez son más pasajeras y los avances en tecnología se van sucediendo constantemente. Todo esto, genera cambios en los hábitos de los consumidores. Resulta imprescindible para las empresas saber anticiparse y adaptarse a las exigencias del mercado.

La competencia en el sector, es brutal. Sin embargo, como se ha puesto de relieve a lo largo de este trabajo, mediante la diferenciación, el posicionamiento y haciendo un uso correcto de las técnicas de marketing, incluso una marca de reciente creación puede consolidarse en el mercado.

Es muy importante tener en cuenta las tendencias futuras del mercado y las oportunidades de la empresa. Los consumidores cada vez valoran más la calidad y la durabilidad del producto, apreciando también sus técnicas de fabricación, sin que el precio sea un factor decisivo, apostando en mayor medida por las marcas *slow fashion*. En este caso, resulta interesante que mint&rose se centre en la ampliación de sus líneas de producto y el desarrollo de nuevos artículos, aprovechando la calidad de sus productos y el respaldo que les otorga ser "*made in Spain*", así como la notoriedad de marca para diferenciarse de sus competidores.

Por último, la marca persigue ser concebida no solo como una marca de zapatos sino de *lifestyle*, representar una filosofía de vida, basada en unos valores que sus clientes comparten. Por ello, cobran gran importancia las estrategias de comunicación y el correcto uso de los medios, como las Redes Sociales. Además, es recomendable que con la expansión de sus tiendas, empiecen a hacer de ellas lugares de encuentro, donde las clientas puedan vivir la experiencia mint&rose al completo.

## **10. ANEXOS**





Packaging regalo mint&rose

### Anexo 3: Productos etiquetados en Redes Sociales



## Anexo 4: Tiendas Pop Up

Pop up NY



Pop up Valladolid



Pop Up Bilbao



## Anexo 5: Tiendas propias

Santa Teresa 12 (antigua tienda de Madrid)



Tienda Argensola 15 (actual tienda en Madrid)





Barcelona (Santa Tecla 11)



## Anexo 6: Publicaciones de *influencers*



Colaboración @PetiteMafalda

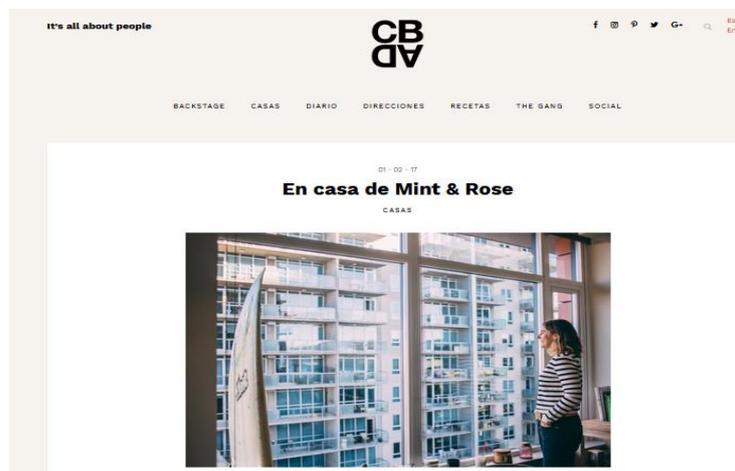


Colaboración @Stylista



## Anexo 7: Entradas en blogs

“En casa de Mint & Rose” – Con Botas De Agua



“Los trucos de belleza preboda de Mariana de Mint & Rose” – Casilda se Casa

# Los trucos de belleza preboda de Mariana de Mint & Rose

\*Casilda se casa en colaboración con Narciso Rodríguez.

## Anexo 8: Relaciones Públicas

### Eventos mint&rose



## **Anexo 9: Crisis COVID19**

En este anexo, se pretende relatar como la crisis sanitaria de la COVID 19, está afectando a la empresa. Por el momento, no es posible enumerar las consecuencias que la pandemia tendrá sobre la compañía ni sobre sus resultados, aún es pronto para poder realizar cualquier afirmación al respecto. Sin embargo, pasaré a relatar las medidas que la empresa ha tomado en lo relativo a esta crisis sanitaria mundial y al cumplimiento del Estado de Alarma decretado en nuestro país a causa de la misma.

La empresa se vio obligada a cerrar su tienda de Madrid desde el 14/03/2020, cumpliendo con las restricciones impuestas por el Gobierno. Decidió activar el teletrabajo para todos sus empleados de oficina desde el 17/03/2020, paralizando los envíos pero manteniendo activa su tienda online, dando la posibilidad de recibir el paquete una vez la empresa pudiera restablecer los envíos. Los proveedores, paralizaron sus fábricas y por lo tanto, dejaron de servir los pedidos pendientes, por lo que parte de la mercancía que mint&rose esperaba recibir, se quedó paralizada en los almacenes de sus proveedores y otra parte aún pendiente de fabricar. Dada esta situación, la empresa decidió aplicar un ERTE a sus trabajadores, con distintas condiciones en función del lugar de trabajo (oficina, almacén o tienda). La mayoría de sus empleados, están trabajando con jornada reducida, por lo que la actividad de la empresa, no se ha paralizado totalmente en ningún momento y ha seguido teniendo activos todos sus canales de atención al cliente aunque en horario reducido. Desde el 22/04/2020, la empresa retomó sus envíos, con todas las medidas de seguridad pertinentes y realizando un único envío por semana, minimizando los desplazamientos y la exposición de sus trabajadores y colaboradores. Amplió el plazo de devoluciones a 60 días y aunque las recogidas de mercancía se encuentran paralizadas por el momento, siguen procesando todas las solicitudes de cambio de talla y devolución para poder recoger los paquetes tan pronto como sea posible.

Por otro lado, siguiendo su continuo interés por estar cerca del cliente y satisfacer sus necesidades, realizó lo que denominó “Plan mint&rose”, una serie de videos y publicaciones que compartió en Redes Sociales con todos sus seguidores, mediante los que pretendía amenizarles los días de confinamiento con diferentes ideas entre las que incluyó: taller de yoga y

respiración, recetas para realizar en casa, *stories* con curiosidades sobre la marca, recomendaciones de películas, etc. Además, como no fue posible realizar la presentación de su colección en su tienda de Madrid, está realizando distintos videos que comparte en Instagram, explicando cada modelo, enseñándolo con distintos looks o comparándolos entre sí. De esta forma, consigue acercar en cierto modo el producto al cliente.

La empresa retomará su actividad comercial en la tienda de Madrid, tan pronto como sea posible y siempre y cuando las medidas de seguridad sean las adecuadas para trabajadores y clientes.

Pensando en el corto-medio plazo, va a resultar complicado que la empresa pueda cumplir con los objetivos de expansión de puntos de venta, que se han plasmado en este trabajo y por ello, esta expansión pueda sufrir un retraso. Mientras esta expansión no sea factible, se tratará de potenciar el canal online y sacarle el máximo rendimiento ya que sin duda, las ventas van a centrarse más que nunca en este canal.

Por último, a pesar de que como he comentado antes, aún no sea posible medir el alcance que esta crisis tendrá sobre la empresa, no cabe duda de que tendrá un fuerte impacto en muchos aspectos, no solo en el económico sino también en las relaciones laborales. A pesar de esta crisis inesperada y la incertidumbre existente al respecto, mint&rose es optimista y ajustará sus planes de crecimiento para poder adaptarse a la situación actual.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### Libros y revistas

- 1) COSTA CHOLBI, M F. (2015): *UF1782 - Políticas de marketing internacional*. Editorial Elearning, S.L.
- 2) JOHNSON, G.; SCHOLLES K.; WHITTINGTON R. (2008): *“Exploring Corporate Strategy”*. Editorial Pearson Education.
- 3) KOTLER,P.; KELLER, K.L. (2009): *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Educación, Decimocuarta Edición.
- 4) LAMBIN, J-J.; GALLUCCI, C.; SICURELLO, C.. (2007): *“Dirección de marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado”*. Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- 5) MUNUERA ALEMÁN, J.L; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (2007): *“Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”*. ESIC, Madrid, Primera Edición.
- 6) PORTER, M. E. (2009): *“Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.”* Ediciones Pirámide
- 7) REVISTA DEL CALZADO (2019): “Anuario del sector mundial del calzado: año 2018”. Mundipress.

### Estudios e Informes

- 1) Informe CESCE (2018): “Informe Sectorial de la Economía Española, Calzado”
- 2) Informe WSGN (2020): “Informe sobre las tendencias del calzado en el año 2021”.
- 3) Ministerio de Industria, Turismo y Comercio Secretaría de Estado de Turismo y Comercio Subdirección Feneral de Estudios y Modernización del comercio (2005): “Estudio sobre la comercialización del calzado en España”.

### Webgrafia

- 1) Casilda (2018): “Los trucos de belleza preboda de Mariana de Mint & Rose”, Blog Casilda se casa, Vogue, Disponible en: <http://casildasecasa.vogue.es/2018/04/09/los-trucos-de-belleza-preboda-de-mariana-de-mint-rose/> [Consultado el 3/03/2020]
- 2) Facebook de mint&rose. Disponible en: <https://es-es.facebook.com/mintandrose> [Consultado en numerosas ocasiones]
- 3) Gaspar, Beatriz (2017): “En casa de Mint & Rose”, Blog con Botas De Agua, Disponible en <https://www.conbotasdeagua.com/en-casa-de-mint-rose/> [Consultado el 3/03/2020]
- 4) Instagram mint&rose. Disponible en: <https://www.instagram.com/mintandrose/?hl=es> [Consultado en numerosas ocasiones]
- 5) Página Web Bimba y Lola. Disponible en: [https://www.bimbaylola.com/es\\_es/](https://www.bimbaylola.com/es_es/) [Consultado 20/12/2019]
- 6) Página Web Castañer. Disponible en: <https://www.castaner.com/es-es/> [Consultado 16/12/2019]

- 7) Página Web Dear Frances. Disponible en:  
<https://dearfrances.com/> [Consultado 20/12/2019]
- 8) Página Web Malababa. Disponible en:  
<https://www.malababa.com/es/nosotros> [Consultado 16/12/2019]
- 9) Página Web Massimo Dutti. Disponible en:  
<https://www.massimodutti.com/es/> [Consultado 20/12/2019]
- 10) Página Web Pedro García. Disponible en:  
[https://www.pedrogarcia.com/eu\\_es/](https://www.pedrogarcia.com/eu_es/) [Consultado 16/12/2019]
- 11) Página Web Micuir. Disponible en:  
<https://micuir.com/> [Consultado 16/12/2019]
- 12) Página Web Miista. Disponible en:  
<https://miista.com/en-eu/> [Consultado 16/12/2019]
- 13) Página Web mint&rose, Disponible en:  
<https://www.mintandrose.com/es/inicio> [Consultado en numerosas ocasiones]
- 14) Página Web Uterqüe. Disponible en:  
<https://www.uterque.com/es/> [Consultado 20/12/2019]
- 15) Pellini, Claudio (2017): “Historia del Calzado y Su Evolución”, Disponible en  
[https://historiaybiografias.com/historia\\_del\\_calzado/](https://historiaybiografias.com/historia_del_calzado/) [Consultado 14/11/2019]
- 16) StyleLovely (2019): “El calzado perfecto de entretiempo lo encontrarás en Mint&Rose” Disponible en: <https://stylelovely.com/galeria/calzado-de-entretiempo-mint-rose/>  
[Consultado el 3/03/2020]
- 17) Ximénez, Mario (2016): “Mint & Rose: el caso de la alpargata que se hizo global”, Harper’s Bazaar. Disponible en  
<https://www.harpersbazaar.com/es/moda/tendencias/g263733/mint-rose-alpargatas/>  
[Consultado 14/11/2019]