



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA

Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

TRABAJO FIN DE GRADO

Planificación estratégica para la firma Hart: de la teoría a la práctica

Presentado por: Aída Martínez Rodríguez

Tutelado por: Ana Sebastián Morillas

Segovia, 28/07/2015

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

1.1.- INTRODUCCIÓN.....	6
1.1.1.- JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	6
1.1.2.- DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	7
1.2.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	8
1.3.- METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	8

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO:

2.1.- APROXIMACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.2.- LA FIGURA DEL PLANNER DENTRO DE UNA AGENCIA.....	11

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES DE LA MARCA

3.1.- HISTORIA DE LA MARCA.....	16
3.1.1.- MISIÓN.....	17
3.1.2.- VALORES.....	18
3.1.3.- VISIÓN.....	18

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	20
4.2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA.....	21
4.2.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA.....	21
4.2.2.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	23
4.2.3.- ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	25

CAPÍTULO 5: CONTRABRIEFING

5.1.- ANÁLISIS DAFO.....	28
5.2.- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR/CLIENTE.....	30

CAPÍTULO 6: PLAN DE ACCIÓN:

6.1.- ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA MARCA.....	32
6.2.- ERRORES DETECTADOS Y SOLUCIONES A LOS MISMOS.....	36

CAPÍTULO 7: BRIEFING CREATIVO

7.1.- BRIEFING CREATIVO.....	42
------------------------------	----

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8.1.-CONCLUSIONES.....	46
------------------------	----

CAPÍTULO 9: FUENTES DOCUMENTALES

9.1.-BIBLIOGRAFÍA.....	50
9.2.-WEBGRAFÍA.....	50

CAPÍTULO 10: ANEXOS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

1.1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo que se desarrolla a continuación tiene por objeto realizar la planificación estratégica de *Hart*, una pequeña marca de moda que cuenta con una corta trayectoria en el mercado y en la que ya se han podido detectar algunos fallos en su comunicación.

Con ello, lo que se pretende es indagar y profundizar en el mundo de la planificación estratégica, pero de una forma que va mucho más allá de lo meramente teórico. De lo que realmente se trata es de poner en práctica los conceptos y las herramientas que conforman esta disciplina sobre una cuenta real, en la que finalmente, tras la elaboración del proyecto, se espera ver una mejora en su posicionamiento comunicativo y de mercado. De esta forma se busca demostrar y concienciar de la importancia que tiene esta actividad, de la que muchas marcas y agencias de publicidad, a día de hoy, prescinden a la hora de trabajar y mejorar la comunicación y, con ello la situación económica de cualquier empresa en el marco que conforma su actividad.

1.1.1.- JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Las razones por las cuales se ha decidido trabajar en este proyecto son las siguientes:

En primer lugar se encuentra el **interés personal** que suscita la actividad de la planificación estratégica y el afán de dedicación a ésta de cara a un futuro laboral. Esta inclinación se empezó a desarrollar a partir del estudio de la materia en la asignatura Planificación estratégica y gestión de la publicidad, impartida en tercer curso de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas.

A partir de ese momento, se toma conciencia de la importancia que tiene esta actividad para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Tanto si es de pequeño o de gran tamaño, de reciente aparición o con una larga trayectoria a sus espaldas. La investigación profunda de la marca, y, sobretodo, de su relación con el público objetivo son una parte fundamental antes de lanzarse a elaborar una campaña donde meramente prime la creatividad de sus autores sin tener en cuenta los sentimientos y emociones que despertará en el público al que va dirigido, del cual se espera una determinada reacción. Se trata de integrar al consumidor en el proceso de elaboración del mensaje publicitario, bajo un previo y profundo estudio del mismo, así como de la situación, pasada, presente y futura, de la marca.

Otro de los motivos que impulsan la realización de éste proyecto es su **carácter práctico**. La elaboración de la planificación estratégica de una marca, implica poner en práctica herramientas, técnicas y conocimientos de esta disciplina, más allá de su mera investigación y estudio, lo cual resulta de gran valor a la hora de asentar el aprendizaje de los mismos y poder volver a ponerlos en práctica de cara a un futuro laboral.

El último motivo que ha llevado a la elaboración de este proyecto es su **carácter real**. Más allá de los fines académicos que, en un primer momento, impulsan la realización del mismo, está su aplicación en la vida real. Se trata de desarrollar la planificación estratégica para una marca de forma verídica, detectando y mejorando los aspectos en los que falla y guiándola por el buen camino. De esta forma, se podrán ver, al finalizar la elaboración del proyecto, unos resultados de mejora en la posición que ocupa la marca y, con ello, en su situación económica.

La cuenta para la que se va a desarrollar la planificación estratégica es *Hart*, una marca de moda que apenas cuenta con un año de vida en el mercado. Sin embargo, ya se ha podido observar que está teniendo ciertos problemas de comunicación para posicionarse y llegar a su público objetivo.

INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

Esta marca de moda, aún no tiene definidos ninguno de los aspectos que conforman su carácter, por lo cual se trabajará desde cero en el desarrollo de los mismos -historia, misión, visión y valores-. Tampoco cuenta con ningún tipo de investigación de mercado, consumidores, competencia, etc. Siendo todos estos y otros muchos más aspectos desarrollados por primera vez y de forma íntegra en este proyecto. Con todo ello se pretende adquirir un amplio bagaje en el conocimiento y en la práctica de las actividades que conforman la planificación estratégica de la comunicación de una marca.

1.1.2.- DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO:

Como ya se ha mencionado, el presente trabajo tiene por objeto desarrollar la planificación estratégica de la marca Hart.

Hart es una pequeña marca de moda de reciente aparición en el mercado que, hasta este momento, no cuenta con la aceptación por parte del público y con el éxito que se esperaba en el momento de su creación, concretamente en el año 2013. Como se ha podido observar, la principal causa de la situación actual que atraviesa la firma, no es la ausencia total de comunicación, sino la mala gestión que se está haciendo de la misma.

Para solventar y mejorar esta situación se va a llevar a cabo el desarrollo de su planificación estratégica lo cual implica una investigación profunda de ciertos aspectos que se consideran fundamentales para el buen funcionamiento de esta marca y, por lo general, de cualquier otra marca o empresa que opere en el mercado.

Con el fin de poner en práctica de la forma más acertada todas las herramientas que conforman la actividad, se realizará primeramente una profunda investigación sobre la Planificación estratégica, que quedará reflejada en el capítulo 2, Marco Teórico. En ella se podrá tomar conocimiento de cuáles son los orígenes de la planificación estratégica, en qué consiste esta actividad, de una forma precisa, y qué es lo que se busca alcanzar con ella.

Una vez que se haya comprendido el valor y la forma de llevar a cabo una buena planificación estratégica, se procederá a su puesta en práctica. Lo primero que implica esta actividad es el conocimiento profundo de la marca, por ello, se indagará en su breve historia y se definirán la misión, la visión y los valores de ésta, ya que debido a su corta presencia en el mercado, no cuenta aún con una definición de los mismos. A continuación se realizará un análisis de su situación interna y de su situación externa, llevándose a cabo un análisis DAFO, en el que se evaluarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta Hart.

La misión principal de la planificación estratégica es integrar al público objetivo en el proceso de elaboración del mensaje, por lo que se realizará un estudio del público objetivo al que se va a dirigir la marca. Para ello se elaborarán una serie de encuestas con el fin de obtener información relevante acerca del futuro consumidor, ayudando así a la mejora de la comunicación. Se trata, en este caso, de indagar en los sentimientos más profundos y las expectativas del consumidor, para más adelante conseguir definir un potente insight con el que llegar al público adecuadamente.

Así mismo, se realizará un estudio del posicionamiento actual de la marca y de la estrategia de comunicación que ha seguido desde su reciente nacimiento. Con todo ello se podrán extraer los errores que la han llevado a su situación actual. Teniendo en cuenta todo lo anterior y definiendo los objetivos que se pretenden conseguir, se procederá a ofrecer soluciones que mejoren la situación de la marca.

Por tanto, se puede decir que el trabajo consta de tres partes diferenciadas: por un lado el estudio de la Planificación Estratégica como actividad al servicio de las marcas, por otro lado el

CAPÍTULO 1

estudio profundo de la marca Hart, su situación actual, posicionamiento, consumidores, etc. y por último, la elaboración de un plan que de solución a sus problemas.

1.2.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Una vez establecido el objeto de estudio es el momento de formular la hipótesis general que trata de corroborar esta investigación y cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con la misma.

La **hipótesis** general que suscita esta investigación es observar cómo la planificación estratégica es una herramienta fundamental para mejorar sustancialmente la comunicación de las marcas.

Los objetivos que se buscan alcanzar son los siguientes:

- 1.- Obtener un profundo conocimiento de todo lo que abarca el mundo de la planificación estratégica, cuáles son sus orígenes, en qué consiste y la forma en que se lleva a cabo.
- 2.- Examinar de forma exhaustiva la marca Hart, desde su nacimiento hasta la actualidad, teniendo en cuenta, además de su historia, su misión, sus valores y su visión; su situación interna y externa.
- 3.- Estudiar de forma profunda el comportamiento de su público objetivo y analizar qué aporta el consumidor en el proceso de planificación estratégica.
- 5.- Analizar la estrategia de comunicación que ha seguido la marca desde su nacimiento, detectar fallos y dar solución a los mismos para mejorar su comunicación.

1.3.- METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para desarrollar el presente trabajo se utilizará, por un lado, una metodología cualitativa basada en el análisis documental y una metodología de carácter cuantitativo basada en la elaboración de encuestas. Así mismo, se mantendrá una estrecha relación con la firma de ropa sobre la que se trabaja, con el fin de recopilar información.

Inicialmente, para conseguir recopilar la información necesaria que permita obtener un conocimiento en profundidad de qué es la planificación estratégica y cuál es su “modus operandi”, se utilizará una metodología cualitativa basada en el análisis documental. Para ello se extraerá información relevante de libros, revistas y publicaciones especializadas en el sector, que más tarde se especificarán en la bibliografía.

Para conocer datos sobre el consumidor, se utilizará la encuesta personal, una técnica cuantitativa. Para ello se elaborará un cuestionario cuasi-estructurado, en el que el usuario se encontrará con una serie de preguntas, que irán de aspectos más generales a aspectos más concretos. Cada pregunta cuenta con varias respuestas preestablecidas, facilitando así la contestación al usuario y permitiendo, después, un recuento cuantitativo del que extraer información. Se trata de un cuestionario piloto, que se realizará tan sólo a una pequeña muestra de la población, 50 personas. Las personas que lo realizarán formarán parte del público objetivo de la marca, por lo que se utilizará un muestreo no probabilístico de conveniencia. El modelo de encuesta y los resultados obtenidos en la misma se pueden encontrar en el capítulo 10: anexos.

Dado que Hart cuenta con una breve historia y con muy poca información sobre ella en la red o en cualquier otro tipo de soporte, se mantendrá una estrecha relación con la marca.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1.- APROXIMACIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, el término planificación estratégica es utilizado en diversas disciplinas, entre ellas el management, el marketing y la comunicación. De todas ellas, de la que se ocupa el presente trabajo es de la comunicación, concretamente de la comunicación que la marca Hart mantiene con su público. Es por ello, que el estudio se centra en la planificación estratégica desde el punto de vista publicitario.

Para poder comprender en qué consiste concretamente esta disciplina y cuál es su función dentro del mundo de la publicidad es necesario, primeramente, remontarse a los orígenes del término estrategia. Etimológicamente, la palabra estrategia proviene del griego *stratos*, que significa ejército y del verbo *ag*, que significa guiar, conducir. Esto deja constancia del origen bélico del término, el cual estuvo vinculado al ámbito militar durante los primeros tiempos (Munuera, J.L., y Rodríguez, A.I., 2007).

En el siglo V a.C., bajo esta concepción militar de estrategia, surgen dos grandes líneas de pensamiento cuya posterior confluencia constituye la esencia y el significado del término tal y como hoy se conoce. Estas dos grandes corrientes son el pensamiento oriental y el pensamiento occidental.

Desde el pensamiento oriental se promueve el uso de la inteligencia y de la astucia, por encima de la fuerza, a la hora de resolver un conflicto. El máximo exponente de esta corriente es Sun Tzu, quien en su libro "El arte de la guerra", expuso la importancia que tiene el conocimiento previo de la situación y del enemigo a la hora de alzarse con la victoria (Cleary, T., 2005). Desde el planteamiento occidental, nacido en Grecia, se antepone el uso de la fuerza física, por encima de la inteligencia, para la resolución de un conflicto. Clausewitz, filósofo y militar alemán, es considerado el máximo exponente de la corriente del pensamiento occidental. En su libro "De la guerra", escrito entre los años 1816 y 1830, deja constancia de la vinculación que aún seguía manteniendo el término estrategia con el ámbito militar en el siglo XIX. Además, sirve como muestra a la hora de constatar la concepción occidental por la que la fuerza ha de imperar a la hora de solventar un enfrentamiento (Clausewitz, C.V., 2005).

No es hasta el siglo XX cuando tiene lugar la desvinculación del término estrategia del ámbito militar. Este hecho viene de la mano de la Teoría de juegos formulada en el año 1944 por el matemático Von Neumann y el economista Oskar Morgenstern. La teoría de juegos se centra en el análisis del comportamiento estratégico de los jugadores, de las personas, que participen ante cualquier situación conflictiva que se les pueda plantear en la vida, independientemente del tipo que sea (Binmore, K., 1993).

El comportamiento estratégico implica tener en cuenta tanto las decisiones propias como las ajenas. Es decir, partiendo de la base de que en un juego todos los jugadores son racionales, se ha de tomar decisiones bajo un previo análisis de la situación. Teniendo en cuenta que todos los rivales tienen también su propia estrategia y que reaccionarán de una forma determinada ante las acciones de su contrincante. Con ello, "la teoría de juegos ayuda a valorar y a analizar la situación, reflexionar, evaluar pros y contras y, finalmente, decidir" (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012:41).

La formulación de la teoría de juegos supuso la aceptación y el reconocimiento científico de la estrategia, permitiendo con ello, la aplicación de ésta a otros campos y áreas de la actividad social en la que se produzcan situaciones conflictivas. Como bien indica Alberto Pérez en su libro *Estrategias de comunicación*, la concepción científica de estrategia implica (2008:106-107):

- 1.- La asignación de un objetivo a cumplir.

MARCO TEÓRICO

- 2.-Una situación de juego con terceros o con la naturaleza.
- 3.-Un nivel de incertidumbre.
- 4.-La limitación de recursos propios.
- 5.-La posibilidad de optar entre varias alternativas de actuación de las que dependen distintos resultados.
- 6.- La valoración entre las distintas alternativas de actuación: análisis estratégico.
- 7.-La elección de una de las alternativas.
- 8.-La ejecución de la estrategia elegida.

Desde esta perspectiva se entiende la estrategia como un conjunto de tácticas. A su vez, las tácticas, están formadas por un conjunto de decisiones singulares. Estas decisiones están tomadas en base a un conocimiento previo de la situación, del contrincante y de las acciones y reacciones que de este último se esperan.

Como ya se ha mencionado, la teoría de juegos hizo posible que el término estrategia se aplicara a otras disciplinas, entre ellas a aquellas pertenecientes al ámbito de los negocios y de la comunicación. En la década de 1960 se introduce la noción de planificación estratégica en el mundo de la publicidad. Los primeros avances en este campo fueron protagonizados por dos profesionales británicos del sector: Stephen King y Standley Pollit. Ambos abogaban por situar al consumidor en el centro de su trabajo, incorporando la voz de éste en todo el proceso publicitario. Mientras que King creó un departamento de planificación de cuentas formado por profesionales del marketing y de los medios, Pollit se centró en la figura de un profesional que sirviera como punto de unión entre el departamento de cuentas y el creativo. La investigación del consumidor sería la base de este nexo. A este nuevo profesional Pollit lo denominó "planificador". La visión de Pollit fue la que finalmente prevaleció y dio origen a la actual figura del planner o planificador estratégico.

Poco a poco, el departamento de planificación estratégica se fue instaurando en las agencias de Reino Unido, convirtiéndose a lo largo de la década de los 80 en un área esencial de las agencias de publicidad. "El punto de inflexión que hizo que se extendiera a más países fue la llegada de esta disciplina a Estados Unidos en la agencia Chiat/Day en 1982" (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012:138).

Sin embargo, la figura del planner no comenzó a ser conocida en España hasta la década de los 90, coincidiendo con una gran crisis que golpeó al sector entre 1990 y 1994. La situación de decadencia acontecida, trajo consigo la necesidad de renovar la profesión, incluyéndose en las agencias la figura de un responsable que estuviera al tanto de las tendencias, los cambios sociales y los gustos del consumidor (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012:139-140).

A día de hoy, son muchas las agencias españolas que han incorporado a su organigrama un departamento de planificación estratégica. Sin embargo, siguen existiendo otras que carecen de él, siendo sus tareas abordadas, en el mejor de los casos, por el departamento de cuentas.

2.2.- LA FIGURA DEL PLANNER DENTRO DE UNA AGENCIA:

La planificación estratégica tiene como finalidad desarrollar campañas de comunicación eficaces, capaces de conectar con el público objetivo al que se dirigen e influir en él. En este sentido, el planner es el encargado de desarrollar la estrategia publicitaria a seguir. Para ello, se sirve de sus conocimientos sobre el cliente, el mercado y, especialmente, sobre el consumidor. Como se ha mencionado anteriormente, la figura del planner nace ante la necesidad de incorporar la voz del consumidor dentro del proceso publicitario.

CAPÍTULO 2

Este profesional sirve como punto de unión entre el departamento de cuentas y el departamento creativo, con los cuales trabaja mano a mano en su día a día con el fin de elaborar campañas de comunicación que resulten memorables para el público.

A la hora de elaborar cualquier estrategia es fundamental poseer un amplio conocimiento sobre la situación de partida. En el caso de la publicidad esto implica conocer de primera mano al cliente para el que se trabaja: sus antecedentes, su misión, su visión y sus valores. Se ha de analizar cuál es su problemática y llegar al origen de la misma. Además, el planner ha de tener siempre en cuenta los objetivos del anunciante para poder tomar las decisiones más acertadas en el desarrollo de la estrategia. Este trabajo es realizado junto con el departamento de cuentas, con el que se encarga de elaborar el briefing, en caso de que no fuera aportado por el anunciante, y el contrabriefing (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012).

El contrabriefing, es el documento que elabora la agencia y que completa al briefing. En él se plasman los resultados de la investigación que se ha de elaborar sobre el consumidor, el posicionamiento de la marca y su competencia. Así mismo, en él se incluye un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), un primer esbozo de la estrategia de campaña, una estimación de los primeros presupuestos y un calendario. Se podría decir que el contrabriefing es “la visión de la agencia del briefing, es decir, cómo ve la agencia el briefing desde los ojos de la comunicación, desde el punto de vista del consumidor y desde la propia experiencia” (Castellblanque, M., 2006: 103-104). Con la elaboración de todo ello se obtiene una amplia perspectiva de la situación, punto de partida a la hora de desarrollar una estrategia eficaz. Pues como afirmaba Sun Tzu en El arte de la guerra “Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro” (Cleary, T., 2005:39).

Puesto que la principal tarea del planner es incorporar la voz del consumidor en el proceso publicitario, éste ha de tener un profundo conocimiento sobre el mismo. Se trata de comprender su naturaleza como persona e identificar sus motivaciones y sentimientos más profundos, traduciéndolos en insight. “Un insight es una experiencia verdadera y relevante para el consumidor que se expresa con el lenguaje del consumidor” (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012:167). Los insights son plasmados por el planner en el brief creativo, documento que es entregado a los creativos con el fin de orientarlos a la hora de dar con ideas genuinas que puedan sorprender y conectar con el consumidor. “Una de las tareas fundamentales del planner es la traducción del briefing y contrabriefing del cliente en el brief creativo...el brief creativo es un documento breve claro y conciso que se centra en el <<qué>> de la campaña para que los creativos se puedan centrar en el <<cómo>> se expresa a nivel creativo” (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012:165). Según la Asociación de Planificadores estratégicos de Reino Unido “el brief creativo es la principal aportación tangible del planner dentro del proceso creativo” (Steel, J., 2000).

El planner también cumple una importante función en el proceso de aprobación de la campaña. Es el encargado de “proporcionar al cliente una justificación sólida y coherente sobre la estrategia de comunicación y su creatividad. De este modo, un cliente podrá aprobar o no una campaña basándose en argumentos sólidos proporcionados por la agencia” (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012:147).

Así mismo, el planner debe hacer un seguimiento permanente de la campaña y de sus resultados. Ha de participar en todas aquellas investigaciones que permitan entender y ponderar los resultados de la publicidad. Debe ser capaz de comprobar si la estrategia funciona y de identificar necesidades de mejora.

En definitiva, se puede afirmar que el planner es el responsable de estudiar la problemática del cliente y de conocer al consumidor, para con ello poder definir la estrategia publicitaria que oriente a los creativos. Con todo ello, se consigue además que el cliente tenga una absoluta confianza en el trabajo que la agencia está desarrollando.

MARCO TEÓRICO

Una vez analizado el papel del planner dentro del proceso publicitario y sus funciones se procede a elaborar la planificación estratégica de la marca de ropa Hart.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES DE LA MARCA

3.1.- HISTORIA DE LA MARCA

La marca de moda Hart nace en el año 2013 de la mano de la diseñadora María García. Hablar de la historia de Hart implica hacer un pequeño recorrido a través de la vida de esta joven sevillana, que desde hace dos años está viendo cómo su sueño se hace realidad.

María supo desde bien pequeña que el mundo de la moda era su pasión, siempre le llamó la atención y con tan sólo 12 años dio sus primeros pasos en él. Inspirada por una serie de dibujos y animada por su prima, comenzó a elaborar sus primeros diseños y lo hacía ya de una manera muy profesional. Sus creaciones eran elaboradas y archivadas por catálogos en función de la temporada: otoño-invierno, primavera-verano. Además de los diseños de temporada en estos catálogos incluía diferentes líneas, entre ellas: premamá, fiesta, bikinis y ropa interior. Resulta curioso el hecho de que la ropa que diseñaba en aquella época era plasmada siempre sobre las siete mismas modelos, que ella misma dibujaba, a las cuales dio un nombre con el fin de hacer más real su proyecto.

Durante tres años seguidos dedicó gran parte de su tiempo a la elaboración de estos catálogos de los que, de una manera casi inconsciente, adquirió una amplia experiencia y conocimiento sobre el sector. Con 13 años, cuando aún se encontraba inmersa en este pequeño proyecto, se apuntó a clases de corte y confección.

Durante sus años de instituto dejó un poco de lado su pasión, pero pronto volvió a entregarse a ella. Concretamente, al cursar bachillerato artístico. Durante este periodo todos los trabajos académicos que realizaba los enfocaba hacia el mundo de la moda, dejando muy claro cuál era y cuál es su vocación.

Tras realizar selectividad, María comenzó a estudiar filología inglesa influenciada por su familia. A los dos años abandonó esta carrera para estudiar lo que ella siempre había querido: diseño de moda. Es entonces, en el año 2008, cuando comienza a cursar sus estudios superiores de Diseño y Gestión de moda en la prestigiosa escuela CEADE Leonardo de Sevilla, de la que han salido diseñadores de la talla de Leandro Cano. En la escuela, además de aprender sobre estilismo, diseño y gestión de moda, perfeccionó sus conocimientos sobre confección y patronaje. Su proyecto final, de carrera consistió en un desfile sobre pasarela en el que todos los diseños estaban inspirados en la película *El imaginario del Doctor Parnassus*. Esto atribuía a las prendas un carácter onírico y fantástico, cargado de romanticismo, muy presente a día de hoy en todos sus diseños.

Tras acabar sus estudios en el año 2012, la diseñadora estuvo realizando prácticas durante 4 meses junto a la conocida diseñadora Ágatha Ruiz de la Prada. Finalizado este periodo, comenzó a diseñar y confeccionar trajes a medida para sus amigas y conocidas.

Es en el verano de 2013 cuando la sevillana decide dar un paso más allá y crear su propia firma, **Hart**. En palabras de la diseñadora “Hart es romanticismo y feminidad traducido en un estilo funcional y cosmopolita, donde los detalles son la esencia. La selección de tejidos y cada finitura acompañan a un cuidado patronaje de líneas dulces y amables”.

Hart, lanza su primera colección prêt-à-porter otoño-invierno el 8 de septiembre de 2014. El 4 de marzo de 2015, sale a la luz su segunda colección, primavera-verano. En la actualidad la diseñadora se encuentra inmersa en la preparación de la que será su próxima colección: otoño-invierno 2015-2016.

Además de las prendas diseñadas para cada una de las colecciones, la diseñadora sigue elaborando trajes a medida, pero ahora son comercializados también bajo la marca Hart. Por tanto la marca cuenta con dos líneas: las colecciones prêt-à-porter,- de las cuales sólo se confeccionan 10 unidades de cada prenda, como símbolo de exclusividad- y los vestidos a medida.

ANTECEDENTES DE LA MARCA

Todas y cada una de las prendas de Hart están elaboradas una a una individualmente como si de un puzzle se tratara, uniendo pieza a pieza hasta encontrar la perfecta armonía. Hasta el momento el único punto de venta en el que se pueden encontrar los diseños de la marca es en su página web, www.hart-hart.es.

Figura 3.1. Logosímbolo Hart



Fuente: página web oficial de Hart.

3.1.1.- MISIÓN

La misión es la razón de ser de una organización, el propósito que ésta persigue. Define el porqué y para qué existe una organización, es decir, a qué se dedica, cuál es su labor o su actividad en el mercado. Derek F. Abell define claramente, a través de tres preguntas clave, cuál es el negocio al que se dedica una compañía (1980):

- ¿Qué necesidad satisface?
- ¿A quién satisface esa necesidad?
- ¿Cómo se satisfacen esas necesidades?

En función de esto se puede definir la misión de Hart de la siguiente forma:

Hart es una firma de moda española que ofrece prendas femeninas de estilo funcional y cosmopolita, caracterizadas por su romanticismo y por el cuidado de los detalles. Para ello cuenta con dos líneas en el mercado: las colecciones prêt-à-porter y los vestidos a medida. Puesto que su máxima es ofrecer a sus clientas exclusividad sólo se elaboran 10 unidades de cada una de las prendas que forman parte de la colección. Además, todas ellas son confeccionadas una a una manualmente, aportando mayor originalidad y valor al producto. Otro de los pilares de Hart es el trato personalizado, siempre trata de satisfacer las necesidades de sus clientas, haciéndolas sentir únicas. Por ello les da la oportunidad de dar su toque personal a la prenda, tanto si es diseñada a medida como si forma parte de la colección. A día de hoy, sus productos sólo se pueden adquirir a través de su página web.

A través de la misión, la organización debe buscar una ventaja competitiva, que le diferencie del resto de compañías que tienen su misma misión. En el caso de Hart, se podría decir que alcanza una ventaja competitiva a través de la diferenciación de sus productos. Todos ellos tienen un estilo único, fácilmente reconocible e inimitable. Además de la exclusividad de sus prendas y su fabricación artesanal.

3.2.1.- VALORES

“Los valores son las convicciones, las ideas que forman la base moral de la organización. Son los supuestos tras el conjunto de de normas y reglas de conducta de la empresa. Están relacionados con la personalidad, el modo de ser y pensar de sus directivos” (Ayestarán, R., Rangel, C., y Sebastián, A., 2012:69). Se podría decir que los valores de una organización conforman su personalidad y su filosofía y, por tanto, han de plasmar su realidad.

Los valores de Hart son los siguientes:

-Exclusividad y originalidad: sólo se confeccionan 10 unidades de cada una de las prendas de la colección prêt-à-porter y cada vestido elaborado a medida es único.

-Romanticismo: todas y cada una de sus prendas están cargadas del estilo romántico y dulce que caracteriza a la firma, haciéndola única y reconocible.

-Cuidado de los detalles: si algo caracteriza sus prendas, además de del romanticismo, es el alto grado de detalles que aparecen en ellas, todos muy cuidados.

-Elaboración artesanal: cada prenda es confeccionada a mano, haciéndola única.

-Trato personalizado: se debe matizar que este valor cobra especial importancia a la hora de diseñar las prendas que forman parte de la línea “vestidos a medida”. Puesto que para ello, la diseñadora de la firma mantiene un trato muy cercano con la clienta, llegando a crearse entre ellas un vínculo personal de confianza.

3.1.3.- VISIÓN

La visión, hace referencia a las aspiraciones y metas futuras de la organización. Se trata de definir el estado futuro deseado para la organización. La visión deber ser coherente con la misión. Ha de considerarse como un reto, factible, realista y alcanzable. Además, debe tener la capacidad de motivar a los miembros de la organización.

Hart busca crecer de una manera rentable, posicionándose en la mente de su público objetivo como una de las marcas de referencia dentro el sector de la moda española. Siendo capaz de distribuir sus colecciones prêt-à-porter en diferentes tiendas de moda “multimarca” y no sólo comercializándose por internet.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Analizar la situación interna de una organización es una tarea fundamental a la hora de realizar una buena planificación estratégica. La investigación interna va a permitir obtener una amplia perspectiva del modo en el que una empresa está organizada y de cuál es su funcionamiento. Supone un trabajo indispensable a la hora de determinar cuáles son las debilidades y las fortalezas de la organización. Para llevar a cabo este estudio se ha mantenido una entrevista personal con María García, fundadora y diseñadora de la marca Hart.

Estructura organizativa de Hart:

Hart, cuenta con una estructura interna muy sencilla. Oficialmente, María García, es la única trabajadora de la empresa. Como fundadora y diseñadora de la misma, es la encargada de tomar las decisiones que considera más acertadas para su negocio. Puesto que el trabajo no lo puede desarrollar íntegramente ella sola, cuenta con una serie de profesionales freelance, que son contratados cuando se requiere de su trabajo. Estos trabajadores son: una modista, un fotógrafo y un informático.

Gráfico 4.1. Organigrama Hart.



Fuente: elaboración propia.

Funcionamiento de Hart:

Para llevar a cabo su misión, Hart cuenta con el trabajo de su fundadora María García, quien se encarga de diseñar de forma íntegra todas y cada una de las piezas que forman parte de las colecciones prêt-à-porter y de los vestidos a medida. A su vez, se encarga de contactar con los proveedores de tejidos y de otro tipo de materiales como son las etiquetas y el embalaje final del producto. Se debe hacer una diferenciación en el proceso de producción de las diferentes líneas con las que cuenta la firma:

-Colección prêt-à-porter: una vez diseñadas sobre papel las diferentes prendas que formarán parte de esta línea, la diseñadora se encarga de seleccionar y adquirir los tejidos con los que serán confeccionadas. Es en este momento cuando contacta con una modista que se encarga de coser y finalizar los prototipos de cada una de las prendas. Cuando la diseñadora da el visto bueno al prototipo y efectúa en él los cambios que considera necesarios, encarga a la modista la realización de 5 unidades de cada prenda para mantenerlas en stock. Puesto que se realizan 10 unidades de cada una, las 5 restantes son encargadas a la modista cuando son solicitadas

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

por los clientes a través de la página web de la firma, dándoles en este momento la oportunidad de aportar su toque personal a la prenda. Una vez que la prenda está lista para su dueña, la diseñadora es la encargada de realizar los envíos. Por otra parte, cada vez que la marca lanza una nueva colección se contacta con un fotógrafo para llevar a cabo un shooting y seleccionar las fotografías más acordes para elaborar el catálogo. Además, las fotografías seleccionadas son utilizadas en la web de la firma, la cual es mantenida y actualizada por un informático cuando la situación lo requiere. Para la difusión de sus colecciones, la propia diseñadora se encarga de gestionar las redes sociales de la marca.

-Vestidos a medida: para la realización de estas prendas el primer paso debe darlo la clienta, poniéndose en contacto con la firma a través de la web. Una vez hecho esto la diseñadora de la firma acuerda con la clienta una cita, en un lugar a convenir, para tomarla medidas y conocer qué idea de vestido tiene en mente. A continuación, la diseñadora realiza bocetos sobre el diseño y se los va mostrando a la clienta. Cuando se llega a un acuerdo y el diseño está listo para ser confeccionado, la clienta, si lo desea, puede acompañar a la diseñadora a elegir el tejido. Una vez diseñado el vestido y seleccionado el tejido, se contacta con la modista, para que se encargue de su confección. Cuando el vestido está listo, se acuerda una nueva cita con la clienta para que se lo pruebe. En este momento se realizan los cambios y ajustes que la prenda necesite y finalmente se realiza la entrega en mano.

Como se deduce de todo lo anterior, Hart no cuenta con ningún local físico oficial en el que comercializar sus productos. La única forma de acceder a ellos es a través de la página web de la firma. La diseñadora de la firma está asentada en Madrid, por lo que la elaboración de vestidos a medida se queda reducida a clientas que se encuentren en un ámbito cercano.

Cabe destacar que Hart es una marca que lleva muy poco tiempo en el mercado y cuenta con muy pocos recursos económicos. Su fundadora, es una joven emprendedora que está dedicando a la marca todo su tiempo y esfuerzo para ver su sueño hecho realidad.

4.2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

El análisis externo de la situación, permite obtener una perspectiva sobre el entorno en el que se desarrolla una empresa. Esta investigación se constituye como una pieza fundamental a la hora de determinar las oportunidades y las amenazas a las que se enfrenta la organización.

4.2.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA

En primer lugar, se ha llevado a cabo una investigación sobre el estado que atraviesa actualmente el **sector de la moda en España**. Para ello se ha recurrido a varios informes del sector elaborados por distintas consultoras. De todos ellos se han extraído las siguientes ideas, consideradas las más relevantes para la elaboración de este proyecto:

-“El sector de la moda española ha sufrido un proceso de cambio y reestructuración en los últimos años, debido a la **globalización económica y a la liberación del comercio**. La evolución de las materias primas y la competencia china han motivado que sólo las mejores empresas y las que tienen mayor capacidad de adaptación sean las que sobrevivan” (Daemon Quest by Deloitte, 2013). Las prendas importadas a España desde China suponen un importante riesgo para el sector textil de nuestro país, puesto que son comercializadas a precios muy bajos en comparación a las prendas producidas en España. Esto ha llevado a muchas empresas españolas a la deslocalización de su producción, trasladándola a países en vías de desarrollo.

-La fuerte crisis económica que sacude a España desde el año 2008, ha provocado que el **precio** de los productos sea el factor más determinante para su compra. Esto ha traído consigo un **cambio en los modelos de negocio**. “El sector de la confección se ha visto fuertemente afectado por el descenso del consumo privado, la importancia del precio en la decisión de compra y

CAPÍTULO 4

la intensidad de la competencia, que queda reflejada en las ofertas y descuentos que realizan las empresas con la finalidad de mantener sus volúmenes de negocio” (Daemon Quest by Deloitte, 2013). En este sentido, es importante destacar el auge de los outlets y la irrupción masiva de las cadenas de bajo coste como Primark, y de formatos pertenecientes a las grandes cadenas que comparten esta filosofía, entre ellas: Lefties y Shana.

-Los productos textiles importados desde Asia proceden de empresas cuyos costes de producción son muy bajos, no respetan los principios éticos de producción y sus obreros son mal pagados. La sociedad cada vez está más concienciada con este problema. “La creciente importancia de la cultura del medio ambiente y una aplicación más efectiva de medidas sociales deberían mejorar la competitividad de Europa. Así la **moda ética** o ecológica, una tendencia que incluye una ropa que en su proceso de fabricación emplea materiales que no perjudican el medio ambiente y se elabora en unas condiciones de trabajo y salarios dignos, se está abriendo paso en el mercado” (Observatorio industrial del sector textil y de la moda, 2009).

-La **notoriedad** de la moda española a nivel **internacional** es relativamente **baja**. “La asociación entre España y moda es bastante baja, porque la moda española es desconocida. Si se conoce algo la moda española es gracias a un número muy reducido de marcas (en especial Zara y Mango, o en menor medida marcas como Custo, Desigual o Loewe), aunque muchos consumidores ni siquiera conocen que son marcas españolas” (Observatorio industrial del sector textil y de la moda, 2009).

-“La moda ya no funciona por segmentos socioeconómicos: **los consumidores cambian indistintamente del segmento** lujo al “fast fashion”. Fenómeno vintage” (Observatorio industrial del sector textil y de la moda, 2009)

-Destaca la reciente aparición de nuevas fórmulas como el **cobranding**, “alianza entre marcas complementarias como por ejemplo perfume y moda, o diferentes combinaciones de productos textiles, con objeto de reducir los costes asociados a la gestión de los puntos de venta, especialmente en áreas comerciales tradicionales que generan costes fijos más elevados, y permitir un crecimiento continuado de las marcas, imprescindible para mantener su competitividad” (Observatorio industrial del sector textil y de la moda, 2009).

-“En los últimos tiempos el comportamiento de los consumidores y la forma de interactuar con las empresas ha cambiado de forma radical, por lo que los canales de compra como los clubs privados de venta, tiendas online y redes sociales han ido ganando terreno a pasos agigantados”. Nos encontramos ante un nuevo modelo de **consumidor**, que se encuentra permanentemente **conectado** a internet desde diferentes dispositivos. Las marcas encuentran en internet una importante oportunidad para llegar a su público y comunicarse con él (Daemon Quest by Deloitte, 2013).

-El comercio electrónico en España a día de hoy se ha convertido en una realidad afianzada, cuyas cifras van en aumento año tras año. Esto se debe, entre otros factores, al aumento de la confianza en las transacciones y el aumento de la oferta. El sector de la moda se consolida como el líder en venta online. En el primer trimestre de 2015, “el sector de Salud, Belleza, Moda y Complementos, vuelve a liderar el mercado eCommerce en España. Conocíamos este año datos sobre facturación que colocan a la **moda como la principal actividad online en nuestro país** (el 65% de los compradores de internet en España lo hacen en el sector de la moda, según un informe de IABN), como se publicó en el Observatorio eCommerce del Foro de Economía Digital” (Observatorio e-Commerce, 2014). Además, los datos revelan que son las mujeres con una edad comprendida entre los 15 y los 24 años las que más compran productos de moda en internet.

4.2.2.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

Una vez analizada la situación que atraviesa el sector de la moda en España, es conveniente hacer un **análisis de la competencia** a la que se enfrenta la firma Hart.

Se entiende por competencia el conjunto de todas aquellas empresas que operan en un mismo mercado y sector ofreciendo productos o servicios iguales, similares o sustitutivos a los de otra empresa, satisfaciendo así las mismas necesidades del público objetivo. Se debe diferenciar entre competencia directa y competencia indirecta:

La competencia directa o primaria está formada por aquellas empresas que ofrecen productos iguales o similares a los de nuestra empresa compartiendo en mayor medida las siguientes variables: calidad, garantía, diseño, exclusividad, precio, promoción y distribución. La competencia indirecta o secundaria, sin embargo, está formada por el resto de empresas que operan en el mismo mercado, ofreciendo productos similares o sustitutivos, y compartiendo en menor medida alguna de las variables anteriores.

Como se puede observar, el sector de la moda femenina es muy amplio. Existen innumerables firmas de ropa que operan a nivel nacional e internacional, por lo que Hart se enfrenta a una multitud de empresas competidoras que satisfacen la misma necesidad de un público joven y femenino. A continuación se expone brevemente cuáles son esas firmas que constituyen la competencia directa e indirecta de Hart.

-Competencia directa: se consideran marcas de competencia directa aquellas que guardan cierta semejanza con Hart en lo que se refiere al proceso de elaboración de las prendas (artesanal), su precio (oscila entre los 55 € y los 85 €), su diseño y carácter exclusivo y su medio de promoción y distribución:

- **Caquilala Shop:** es una joven firma de moda femenina asentada en Madrid. Sus colecciones están cargadas de prendas versátiles en las que se combina a la perfección el estilo casual y desenfadado, que caracteriza a la marca, y la elegancia. De esta forma sus prendas, diseñadas de forma artesanal, son perfectas para vestir tanto en el día a día como en un evento especial. Su filosofía aboga por la exclusividad en el diseño, por lo que sólo realizan 10 unidades de cada prenda, las cuales tienen un estilo inimitable que difiere en gran medida del resto de prendas diseñadas por otras marcas. Para añadir más exclusividad a la firma, las prendas no se pueden encontrar en ninguna otra tienda. El público sólo puede acceder a ella poniéndose en contacto con la firma a través de sus perfiles en redes sociales y en los mercados y pop up stores en los que la marca participa de forma asidua. El precio de las mismas oscila entre los 45 y los 70 euros. Sin duda, se trata de una firma de éxito que ha conseguido posicionarse en la mente de su público gracias a su participación activa en pop up stores, mercados y redes sociales. Además forma parte de Beluga Concept, un espacio de colaboración y networking que reúne a jóvenes diseñadores y artistas, dándoles la oportunidad de mostrar sus creaciones a futuros clientes y proveedores, además de ofrecerles asesoramiento.
- **Rocío Osorno:** esta joven diseñadora sevillana, cuenta con varias colecciones de prendas femeninas en el mercado. Además de las colecciones, ofrece la posibilidad de diseñar vestidos a medida para sus clientas, plasmando siempre en ellos la esencia de la marca. Todas sus prendas, a las que ella misma califica de versátiles y femeninas, se caracterizan por el excesivo cuidado de los detalles y la exclusividad. En su mayoría, son prendas diseñadas para lucir en eventos. La firma trabaja bajo pedido, siendo las prendas elaboradas una a una de forma artesanal, dando a la clienta la posibilidad de modificar ciertos detalles de las prendas que forman parte de la colección. Las prendas se pueden adquirir a través de la tienda online de la firma y su precio oscila entre los 34 y los 160 euros. Cuenta con un importante número

CAPÍTULO 4

- de seguidores en sus perfiles de Instagram y Facebook, consolidándose así la marca como un referente de la moda española.
- Belicci: es una firma sevillana de moda femenina que cuenta con dos colecciones en el mercado. Sus exclusivas prendas, son confeccionadas de forma artesanal y limitada. Todas y cada una de ellas están cargadas de romanticismo y los detalles están cuidados al máximo. Su versatilidad hace que sean ideales para lucir tanto en un evento como en el día a día cotidiano. Se pueden adquirir en la tienda online de la firma y su precio oscila entre los 29 y los 45 euros. Muchos blogs de moda han dedicado un espacio a esta firma y el número de sus seguidores en las redes sociales es muy elevado.
- Biombo 13: es una marca de moda española fundada en 2013. Ofrece prendas exclusivas y de calidad a mujeres exigentes que busquen diferenciarse del resto y a las que ellos mismos califican como “sencillas y a la vez coquetas”. Sus prendas van de lo elegante a lo informal y permiten al usuario customizarlas a través de su web. Así mismo la confección de las prendas y de sus ornamentos es realizada artesanalmente. Ofrece la posibilidad de diseñar las prendas a medida y de forma exclusiva para cada cliente. Como ya se ha mencionado las prendas de esta firma se pueden adquirir a través de su tienda online o accediendo personalmente a su taller. Su precio oscila entre los 55 y los 85 euros. Cuenta con una favorable acogida entre el público femenino.
- Cossy: es una firma de moda española que lanza su primera colección en diciembre de 2011. En su página web, www.coosy.es, definen su línea como “fashion, trendy, romántica y carismática. Además de vender sus prendas en su tienda online, actualmente cuenta con nueve puntos de venta propios (o asociados) dentro del territorio español y distribuye sus prendas a más de 40 establecimientos “multimarca”. El precio de las prendas oscila entre los 50 y los 200 euros. A pesar de que las prendas de esta firma no son realizadas íntegramente a mano y no realiza vestidos a medida, es considerada competencia directa de Hart, ya que el estilo de sus prendas es muy similar al de la firma. Cossy cuenta con un número muy elevado de seguidores en sus perfiles de Facebook, 52.515, y de Instagram, 28.000.
- Jumper It: esta joven marca española ha sabido hacerse un hueco dentro del mundo de la moda femenina. Sus versátiles prendas, confeccionadas íntegramente a mano, son vendidas en la tienda online de la firma y en cinco tiendas “multimarca” distribuidas en diferentes puntos de España. Reich Pérez, fundadora y diseñadora de la marca, plasma en todas las prendas su estilo romántico y desenfadado, el cual ya forma parte de la filosofía de la marca. El precio de las prendas oscila entre los 50 y los 70 euros. Jumper It cuenta con una favorable aceptación entre el público, el cual interactúa asiduamente con los perfiles de la marca en las redes sociales.

Estas son algunas de las firmas de moda femeninas que se consideran competencia directa de Hart. No obstante se debe tener en cuenta que el sector de la moda es muy amplio y pueden existir otras firmas que formen parte de la competencia directa de la marca.

-Competencia indirecta: en esta categoría se considerarán aquellas marcas que, a pesar de no compartir ciertas variables con Hart - exclusividad, precio y proceso de producción- suponen para la firma una importante competencia en el mercado. Se trata, por lo general, de grandes cadenas multinacionales, cuyos costes de producción son muy bajos y, por tanto, los precios de venta de sus productos también. Así mismo la producción a gran escala de las prendas aniquila completamente el carácter de exclusividad del que Hart hace gala. Sin embargo, son prendas de calidad, que cumplen los cánones de moda y de diseño que imperan en cada momento. Estas empresas ofrecen prendas que van desde un estilo básico y cosmopolita a un estilo más informal y arreglado, satisfaciendo así las mismas necesidades que Hart. Al igual que sucede en el caso anterior, las firmas que se citan a continuación son sólo una parte de todas aquellas que pueden formar parte de la competencia indirecta de Hart.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- Zara
- Mango
- Fórmula Joven
- Kling
- Bimba y Lola
- Sfera

4.2.3.-ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA:

El posicionamiento comunicativo se puede definir como el lugar que ocupa una marca en la mente de sus consumidores, entendiendo como tales, los actuales y los potenciales. Se debe hacer una distinción entre el posicionamiento deseado por la marca y el real de la misma. Ambos pueden coincidir o diferir.

Hart quiere posicionarse en la mente de su público objetivo- mujeres con una edad comprendida entre los 25 y los 40 años- como una marca de confianza, que ofrece prendas exclusivas y de calidad, con un estilo muy femenino, fabricadas íntegramente en España.

Para conocer cuál es el posicionamiento real de Hart y la predisposición del público hacia la firma se analizan a continuación algunos de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas. Éstas fueron contestadas de forma online por 50 mujeres ubicadas en distintos puntos de la geografía española, con una edad comprendida entre los 20 y los 40 años.

- Conocimiento de marca: de las 50 mujeres encuestadas un 54% respondió que sí conoce la firma Hart, mientras que un 46 % contestó que no (gráfico 10.4). Este resultado es muy positivo para la firma, puesto que se esperaba un menor grado de conocimiento.
- Asociación nombre y logotipo: de las 23 mujeres que afirmaron no conocer la marca, un 61% asoció su nombre y logotipo al sector de la moda (gráfico 10.5). Con ello se deduce que el logotipo y el nombre se adecuan en gran medida a la organización y a su misión.
- Relación entre el logotipo y las cualidades que éste transmite: el 38% de las mujeres encuestadas señaló que el logotipo de la marca transmite “feminidad”; el 20% respondió “dulzura”, y el 18% “romanticismo”. El resto de mujeres lo asoció a “delicadeza” (8%), “frescor” (6%) e “innovación” (10%) (gráfico 10.6). Teniendo en cuenta que dos de las características más destacables de la firma son la feminidad y el romanticismo, se puede confirmar que el logotipo es adecuado y fiel a la filosofía de la marca.
- Hábitos de compra de las consumidoras: cuando se preguntó a las mujeres cuál es la característica que más valoran a la hora de elegir una prenda de vestir: el 42% señaló “el diseño”; mientras que “la calidad” y “la exclusividad” quedaron relegadas a un 8 y a un 10% respectivamente (gráfico 10.7). Este dato, no sitúa en buen lugar el empeño de Hart por posicionarse como una marca líder en calidad y exclusividad.
- Competencia: el 40% de las encuestadas señaló “Zara” como el establecimiento de referencia en el que adquirir una prenda para una ocasión especial. “Hart” consiguió un segundo puesto con el 22% (gráfico 10.10). Se debe matizar, que de las 27 personas que se posicionaron como conocedoras de la marca, tan sólo 11 marcaron Hart como su opción de compra. Por tanto, la posición que ocupa Hart respecto a su competencia no es tan buena como a primera vista parece.
- Por último se debe mencionar que tan sólo un 17 % de las mujeres conocedoras de la firma han adquirido alguna de sus prendas, siendo los vestidos a medida los artículos más com-

CAPÍTULO 4

prados (gráfico 10.12). Respecto al grado de satisfacción con la prenda adquirida, un 70% de las encuestadas evaluó a la firma con la máxima puntuación (gráfico 10.14). Cuando se preguntó a las consumidoras actuales cuál era la característica que más valoraban de la firma: un 38'5% respondió "la posibilidad de modificar elementos de las prendas y darles tu toque personal", quedando la exclusividad y la calidad de las prendas relegadas, una vez más, a un 15% y a un 3'8% respectivamente (gráfico 10.15).

Con todo ello se deduce que el posicionamiento actual de Hart difiere en gran medida del deseado por la marca. Se puede considerar que la firma, conocida por una gran parte de las encuestadas, se sitúa en la mente de éstas como una marca de moda que les ofrece la posibilidad de diseñar y confeccionar prendas a su gusto, añadiéndoles su toque personal.

CAPÍTULO 5: CONTRABRIEFING

5.1.- ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es la herramienta estratégica que permite evaluar la situación interna y externa de una organización. A través de ella se analizan las características internas de la organización: debilidades y fortalezas, y las externas: amenazas y oportunidades. Su finalidad es guiar a la empresa a la hora de tomar las decisiones más acertadas para la consecución de sus objetivos.

ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE HART:

DEBILIDADES:

- Hart es una empresa joven que cuenta con muy pocos recursos económicos para su desarrollo.
- Sus productos sólo se comercializan a través de la página web, por tanto, la firma carece de un espacio físico en el que el público pueda tener la primera toma de contacto con la prenda. Esto impide que los futuros consumidores puedan probarse la ropa antes de su adquisición y comprobar su calidad (en el caso de las colecciones prêt-à-porter).
- El precio de la firma es un poco elevado en comparación a los de las grandes cadenas de moda cuyos costes de producción y de distribución son mucho más bajos que los de Hart.
- Cuenta con una única trabajadora oficial, su diseñadora. El resto (fotógrafo, informático y modista) son subcontratados exclusivamente cuando es necesario. Esto puede traer problemas, ya que cuando se requiera de su trabajo puede que no estén disponibles. También puede ocasionar la acumulación de trabajo, haciendo que los plazos de entrega no se cumpla.

FORTALEZAS:

- Sus productos están dotados de un estilo único, reconocible e inimitable.
- La exclusividad de las prendas constituye la característica más destacable de la firma. Sólo se elaboran diez unidades de cada prenda de la colección y cada vestido hecho a medida es único.
- Las prendas son elaborados manualmente, lo cual incrementa su valor.
- Trato personalizado, especialmente en la elaboración de los trajes a medida.
- Posibilidad de incorporar ciertas modificaciones en las prendas, a pesar de formar parte de la colección. Es decir, se tiene en cuenta el punto de vista del consumidor.
- Presencia muy activa en las redes sociales.
- El hecho de que Hart sólo cuente con una única trabajadora oficial, puede considerarse también una ventaja, puesto que es la propia diseñadora la que se encuentra inmersa en todo el proceso de producción, pudiendo detectar y tratar en primera persona los problemas que surjan.

ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS EXTERNAS DE HART:

OPORTUNIDADES:

- Auge actual del comercio electrónico, sobre todo, en lo que se refiere al sector de la moda. Siendo las mujeres las más participativas.
- Alta concienciación en la sociedad con la ética empresarial. En este sentido Hart cumple con los principios éticos de producción, por ello sus prendas tienen un precio más elevado.

CONTRABRIEFING

-Nuevas tendencias empresariales en desarrollo como el cobranding. Hart puede unirse junto a otra marca de ropa o complementos para realizar colaboraciones y salir ambas beneficiadas.

-Consumidores conectados permanentemente a internet y a las redes sociales.

AMENAZAS:

-Prendas importadas desde los países en vías de desarrollo cuyos costes de producción y de venta al público son muy inferiores a los de las prendas elaboradas en España.

-La crisis se ha provocado una reducción del consumo privado, convirtiendo al precio en un factor determinante en el proceso de compra.

-Auge de los outlets y de las compañías y marcas que comparten una filosofía de bajo coste de producción y de venta al público.

-Escaso reconocimiento de la moda española en el extranjero.

-Consumidores muy inestables, poco fieles a las marcas.

-Gran número de empresas competidoras, tanto competencia directa como indirecta.

Tabla 5.1. Matriz DAFO

INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Productos con estilo único, reconocible e inimitable -Prendas exclusivas y manufacturadas -Trato personalizado -La clienta puede modificar características de las prendas de la colección -Presencia muy activa en las redes sociales -Una única trabajadora: mayor capacidad para detectar y solventar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> -Poca experiencia en el sector y escasos recursos económicos -No dispone de un espacio físico en el que comercializar sus prendas -Precio de la colección prêt à porter elevado -Una sola trabajadora oficial -Venta de vestidos a medida limitada a mujeres residentes en Madrid y alrededores
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Auge del comercio electrónico -Sociedad cada vez más concienciada con la ética empresarial -Nuevas fórmulas empresariales: cobranding -Consumidores conectados permanentemente a las RRSS 	<ul style="list-style-type: none"> -Prendas importadas: bajo coste de fabricación y de venta al público -Reducción del consumo privado (crisis económica) -Auge de los outlets y cadenas con filosofía de bajo precio -Moda española poco reconocida en el extranjero -Consumidores inestables, poco fieles a las marcas Fuerte competencia directa e indirecta

Fuente: elaboración propia.

5.2.- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Analizar cómo es el consumidor actual de la marca es una tarea imprescindible en la elaboración de un plan estratégico. Además de las variables geográficas y socio-demográficas, se debe examinar el comportamiento de los usuarios. Para llevar a cabo esta tarea se han tenido en cuenta algunos de los datos extraídos de las encuestas realizadas e información proporcionada por la propia diseñadora de la firma.

Antes de entrar en su estudio, conviene matizar cuál es el público objetivo al que la marca quiere llegar. En palabras de la propia diseñadora, “Hart se dirige a mujeres con una edad comprendida entre los 25 y los 35 años, con un estilo de vida y nivel adquisitivo medio-alto, a las que les guste vestir de una forma muy femenina y diferente al resto”. Una vez considerado este aspecto, se procede a analizar cómo es el consumidor actual de la firma. Para ello se debe hacer una distinción entre las consumidoras de los vestidos a medida y las de las prendas de la colección prêt-à-porter:

- Vestidos a medida: las consumidoras de este tipo de prendas son mujeres con una edad comprendida entre los 20 y los 40 años. Por lo general son residentes en Madrid o alrededores. La gran mayoría de ellas son trabajadoras con un estilo de vida y un nivel adquisitivo medio. Cuando adquieren este tipo de prenda lo hacen porque tienen una ocasión especial y acuden a la firma porque les da la oportunidad de diseñar y confeccionar el traje que ellas tienen en su mente. La diseñadora afirma que una gran parte de este tipo de consumidoras vuelve a recurrir a la firma.
- Colección prêt-à-porter: este tipo de consumidoras son mujeres con una edad comprendida entre los 20 y los 35 años, residentes en diferentes puntos de la geografía española. La mayoría de ellas son trabajadoras con un estilo de vida y un nivel adquisitivo medio. Cuando adquieren una de estas prendas lo hacen porque les ha gustado su diseño. La incapacidad de acceder físicamente a las prendas y su precio son los factores que hacen que este tipo de prendas se venda en menor medida. Se puede entender que muchas de las mujeres que adquieren este tipo de prendas lo hacen dándose un capricho. Sólo una pequeña parte de este tipo de consumidoras vuelve a recurrir a la firma.

Como se puede observar el consumidor actual de la marca no se corresponde con el público objetivo al que ésta se dirige. La variable que más difiere es el nivel de vida y la clase socio-económica de las consumidoras. Los vestidos a medida son las prendas más vendidas por la firma. Éstas son adquiridas para una ocasión especial, por lo tanto una mujer de clase media está dispuesta a pagar por ellos. Sin embargo, las prendas de la colección tienen un precio demasiado elevado para que una mujer de clase media pueda adquirirlas de forma habitual. Como bien apunta la diseñadora, este tipo de prendas están dirigidas a un público de clase media-alta.

CAPÍTULO 6: PLAN DE ACCIÓN

6.1 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA MARCA

Como ya se ha mencionado anteriormente, una de las tareas más importantes y decisivas a la hora de desarrollar una correcta planificación estratégica es el conocimiento profundo del anunciante. No sólo se debe indagar en aquellos aspectos que se refieren a su historia, su misión, sus valores y su visión. Si no que también es necesario observar y analizar detenidamente todas las estrategias de comunicación y de marketing que el cliente ha desarrollado a lo largo del tiempo. Con ello, lo que se pretende es llegar hasta el origen de su problema, detectar los errores y las carencias que dificultan su correcta comunicación, para posteriormente formular una nueva estrategia que de solución a su problemática.

A continuación se analizan cuáles son las estrategias de marketing y de comunicación que la marca de moda Hart ha llevado a cabo durante su corta trayectoria en el mercado.

• **Página web:**

Poco después de su constitución legal, la marca lanza su página web: www.hart-hart.es, concretamente lo hace el 6 de octubre de 2014. Sin embargo, la tienda online a la que se accede desde esa misma página no se habilita hasta el 24 de noviembre de ese mismo año. Toda la página cumple estéticamente con el estilo dulce y romántico que caracteriza a la firma. El dominio de la página web supone para la marca un coste de 40 € anuales. Actualmente la web cuenta con las siguientes secciones:

- Colección: en esta sección se pueden observar de forma global todas las piezas que forman parte de la colección prêt-à-porter y el precio de cada una de ellas. Pinchando individualmente sobre cada prenda se accede a una nueva página en la que se muestran fotos más detalladas de la misma. Es en esta página en la que el usuario puede acceder a la compra de la prenda. Se les da la opción de elegir su talla, el número de unidades y finalmente agregar la prenda al “carrito”.
- Conócenos: en este apartado se narra muy brevemente la historia de la marca, su estilo y su filosofía. Así mismo se puede encontrar una guía de tallas.
- Escríbenos: desde esta sección el usuario puede contactar con la firma para realizar cualquier tipo de consulta.
- Ropa a medida: en esta sección la firma hace una recopilación de algunos de los vestidos a medida diseñados. Las fotos que se muestran han sido tomadas y facilitadas a la firma por las propias clientas justo en el momento en el que visten el traje que ha sido diseñado para ellas.
- Blog: pinchando sobre el apartado “blog” el navegador conduce directamente al blog de la firma, el cuál será analizado más adelante.

Así mismo se debe mencionar, que en la parte inferior de la página aparecen enlaces a sus perfiles de las redes sociales Twitter e Instagram.

• **Redes sociales:**

La firma cuenta con una presencia muy activa en las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, especialmente en las dos primeras. Se puede afirmar que publica de forma diaria en ellas. Por lo general, el contenido que comparte en estas plataformas hace referencia a las prendas diseñadas por la firma y a las novedades en su trayectoria. A continuación se analiza de forma más detallada la participación de la firma en cada una de ellas:

PLAN DE ACCIÓN

- Facebook: la firma cuenta en estos momentos con 801 seguidores en su página de Facebook, a la cual se puede acceder introduciendo en el buscador de la red social: Hart. Desde este perfil comparte diariamente fotos de sus clientas vestidas con sus diseños, ya sean parte de la colección o vestidos a medida y fotos de carácter más profesional que forman parte del catálogo. Así mismo, esta red social sirve a la firma para mantener a sus seguidores informados de las últimas novedades: promociones y descuentos, concursos, colaboraciones y patrocinios y participación en pop up stores y mercadillos. Si bien es cierto que la participación de la firma es muy activa en esta plataforma, la de sus seguidores no lo es tanto, ya que muy pocas veces interactúan con las publicaciones.
- Instagram: el perfil de la marca en esta red social, hart__hart, cuenta actualmente con 408 seguidores. Al igual que ocurre con Facebook, la participación de la firma en esta red social es muy activa. En ella comparte diariamente fotos en las que se puede ver a sus clientas luciendo sus diseños y otro tipo de fotos de carácter más profesional extraídas del catálogo. Así mismo, cuando la firma participa en algún evento o pop up store, comparte fotos en esta red social con la intención de animar a sus seguidores a acercarse hasta el lugar.
- Twitter: es la red social en la que la marca tiene una menor participación. Con tan sólo 84 seguidores y 76 tweets publicados, la firma no ha compartido ningún tipo de contenido en esta red social desde el 19 de marzo de 2015. Se puede acceder a su perfil introduciendo en el buscador de la plataforma su nombre de usuario: hart_moda.

- **Blog:**

La firma cuenta con el blog www.hart-hart.es/blog/. Es una extensión de su página web y como se ha mencionado anteriormente, se puede acceder a él desde la misma. Actualmente cuenta únicamente con 3 entradas, la última publicada hace 5 meses, por tanto se puede afirmar que se encuentra en desuso.

- **Cartel:**

Con motivo del lanzamiento de la colección prêt-à-porter primavera-verano 2015, la firma lanzó un cartel que únicamente fue publicado en las redes sociales.

- **Participación en Pop-up Stores:**

“Las Pop-up stores o tiendas Pop-up son establecimientos que se implantan temporalmente en ubicaciones escogidas estratégicamente con la finalidad de captar la atención de clientes potenciales y proporcionarles experiencias de compra asociadas a un objetivo empresarial de quien las promueve. Toman su nombre de los anuncios online que, en forma de ventanas flotantes, se abren sobre las páginas web. Son los Pop-up. Este formato combina acciones de street marketing, realizadas en espacios urbanos o en zonas comerciales, y técnicas de retail marketing, cuyo eje principal consiste en la escenificación y teatralización de la venta en el establecimiento” (Panzano, J., 2011).

Durante el mes de diciembre de 2014 Hart participó en tres Pop-up diferentes. La principal intención de la marca era dar a conocer sus prendas e incrementar sus ventas aprovechando el boom de las compras navideñas.

- Just Handmade: Hart participó en la I edición de esta Pop Up, celebrada entre el 4 y el 7 de diciembre en un céntrico local de Madrid. El propósito de Just Handmade fue reunir en un mismo espacio a todos aquellos “artesanos, emprendedores, diseñadores y creativos que quisieron dar a conocer su marca”. La firma asumió un coste de 355 € por participar tres días en la Pop-up.

CAPÍTULO 6

- Vistillas Christmas Market: esta Pop-up se celebró el domingo 21 de diciembre en el bar La Lola, Madrid. Un espacio ideal, con un diseño vanguardista, en el que además de reunirse jóvenes marcas, no faltó la música en directo. La participación de la marca fue gratuita.
- Mercado de Navidad de Sanlúcar La Mayor: Hart participó en la V Edición del Mercado Artesanal de Navidad Sanlúcar La Mayor, celebrada del 26 al 30 de diciembre. En esta iniciativa, organizada por el Ayuntamiento y por la Asociación Empresarial de la localidad sevillana, participaron cerca de un centenar de marcas. Así mismo, durante la celebración, los asistentes pudieron disfrutar de una multitud de actividades de ocio entre ellas representaciones teatrales y pasacalles. La marca no tuvo que asumir ningún coste por participar en este mercadillo, que por su carácter efímero, toma la consideración de Pop-up.

• Patrocinio:

Hart fue uno de los patrocinadores oficiales de la VII edición del Festival Publicatessen, celebrado en Segovia del 9 al 12 de Marzo de 2015. La firma proporcionó a la organización 6 camisas del modelo “Blusa Polipiel”, las cuales lucieron las azafatas del evento durante las jornadas. Cada una de estas prendas, que forman parte de la colección prêt-à-porter, está valorada en 70 €. Así mismo, Hart diseñó los vestidos de las tres presentadoras de la gala. En total, se calcula que la marca asumió un coste de 1000 €. A cambio, la firma fue nombrada en varias ocasiones a lo largo de la gala y su logotipo aparece en la página web de la organización y en los diferentes stands junto al resto de patrocinadores del evento.

• Promociones y concursos:

- Rebajas: del 7 de enero al 31 de marzo de 2015, coincidiendo con el período oficial de rebajas, Hart rebajó el precio de sus prendas de la colección prêt-à-porter otoño-invierno 2014/ 2015. Los descuentos que ofreció oscilaban entre el 40 y el 50 %. Estos descuentos, fueron comunicados al público en la propia web de la marca y en los perfiles que ésta tiene en las distintas redes sociales.
- Concursos: la marca ha organizado dos concursos a través de su perfil de Facebook. El objetivo que perseguía con todos ellos, era conseguir nuevos seguidores gracias a la interacción de los ya existentes. A continuación se explica de una forma más detallada en qué consistieron los concursos:
 - 1) Sorteo camisa “Greco”: el 3 de enero de 2015, la marca lanzó un concurso en el que sorteaba una de las prendas más exitosas de la colección prêt-à-porter, la camisa “Greco”. Para participar en el sorteo los ya seguidores de la firma debían compartir en su perfil de Facebook un enlace a la página oficial de la marca en esta red social. Además, debían dejar un comentario sobre la publicación en la que la firma explicaba el funcionamiento del concurso. El sorteo se realizó el 6 de enero, coincidiendo con el día de Reyes. En él participaron únicamente 26 personas y la ganadora fue informada a través de Facebook.
 - 2) Sorteo blusa “Espalda”: el 21 de mayo de 2015, Hart lanza un nuevo concurso a través de Facebook. Esta vez lo hace en colaboración con la blogger de moda Inmilili. Aquella que quisiera entrar dentro del sorteo de la blusa “Espalda”, únicamente debía hacerse seguidora de las páginas oficiales de Facebook de Hart y de Inmilili y posteriormente, compartir la publicación en la que se explicaba el funcionamiento del sorteo, nombrando a dos amigas. Finalmente, participaron 159 personas en el sorteo. El nombre de la ganadora fue publicado en los perfiles de Facebook el 29 de mayo.

Se debe mencionar que Hart promovió el 21 de Noviembre de 2014 un concurso que finalmente no llevó a cabo por falta de tiempo, sin embargo, sí que lo anunció en Facebook. La firma buscaba chicas para realizar una sesión de fotos al aire libre el día 30 de Noviembre. Todas

PLAN DE ACCIÓN

aquellas interesadas debían elegir una de las prendas de la colección prêt-à-porter otoño-invierno 2014/ 2015 con la que les gustaría posar. De entre todas las chicas elegidas para participar en la sesión, realizarían un concurso para que sólo una de ellas se llevara la prenda que había seleccionado.

• **Publicity:**

El término publicity hace referencia a la aparición de una marca en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por ello. Hart ha aparecido en varios medios de comunicación de forma gratuita, a continuación se cita cada uno de ellos:

- Umma: tras el patrocinio de Hart en el Festival Publicatessen, la revista digital Umma publicó el 18 de marzo de 2015 un artículo en el que se hablaba exclusivamente de la marca. Bajo el título "Hart: moda que nos enamora" el artículo se encuentra disponible en <http://ummamag.com/2015/03/hart-moda-que-nos-enamora/>
- El Adelantado de Segovia: gracias al patrocinio de Hart en el Festival Publicatessen, el diario de tirada local menciona a la firma en un artículo, publicado el 5 de marzo de 2015, en el que daba noticia del evento. Este artículo se encuentra disponible en www.eladelantado.com/noticia/local/209346/la_gala_publicatessen_entregara__21_'acuet_ruchos'_en_19_categorias
- Sssthendal: el 5 de mayo de 2015 la revista digital Sssthendal lanza su tercer número. En él se incluye un editorial en el que se habla de Hart y de la marca española de zapatillas Muro Exe. Ambas firmas realizan una sesión de fotos conjunta en la que combinan las prendas de Hart con el calzado de Muro Exe. Algunas de las fotos tomadas en la sesión son publicadas en el editorial de la revista, siendo mencionadas en él ambas firmas. Disponible en: www.ssthendal.com/magazine/hart-meets-muro/#

• **Embajadoras de la marca:**

Los embajadores son personas que dan voz e imagen a la marca. Su estilo de vida debe ser aspiracional e integrar los valores de la marca. Por lo general, los embajadores reciben productos de las marcas a cambio de su divulgación, aunque existen otro tipo de compensaciones. Hart ha utilizado como embajadoras de marca a dos bloggers, Aretha la Galleta e Inmilili, y a la presentadora Tutti Márquez.

- Aretha la Galleta: esta blogger, estudiante de Publicidad y Relaciones Públicas, cuenta con 80.000 seguidores en su perfil de Instagram y 1.281 en su página de Facebook. Su estilo dulce y cosmopolita encaja perfectamente con los valores de la marca. Hart obsequió a la joven con el vestido "Micropana", parte de la colección prêt-à-porter otoño-invierno 2014/ 2015, valorado en 110 €. A cambio, ella compartió una foto luciendo el vestido en sus redes sociales haciendo referencia a la marca.
- Inmilili: cuenta con 406 seguidores en su perfil de Instagram y 2.206 en su página de Facebook. Hart obsequió a esta blogger con la camisa "Doble cuello", valorada en 75 €. A cambio ella publicó varias fotos en sus perfiles de Facebook e Instagram. En ellas posaba con distintas prendas que la firma le prestó. Además, dedicó a la marca un post en su blog: www.inmilili.com
- Tutti Márquez: la periodista y presentadora sevillana, cuenta con 54.000 seguidores en su perfil de Instagram. Su estilo y filosofía de vida encajan perfectamente con los valores de Hart. La firma la obsequió con la camisa "Greco", valorada en 58 €. A cambio, la presentadora, compartió en su perfil de Instagram dos fotos en las que lucía la camisa y mencionó a la firma.

- **Catálogos:**

Cada vez que Hart lanza una nueva colección prêt-à-porter al mercado, elabora un catálogo digital en el que se incluyen fotos de todas las prendas de la temporada. Además, de él se extraen las fotos que aparecen en la web. Este catálogo es enviado por la firma a una serie de tiendas “multimarca” para ver si están interesadas en comercializar las prendas de la colección. Actualmente Hart cuenta con dos catálogos:

- Catálogo Otoño-Invierno 2014/ 2015: para realizar este catálogo la firma contó con la modelo Ana Beltrán.
- Catálogo Primavera-Verano 2015: para la elaboración de este catálogo fue la propia diseñadora, María García, quien posó luciendo las prendas de la firma.

6.2 ERRORES DETECTADOS Y SOLUCIÓN A LOS MISMOS

A continuación se exponen cuáles han sido los fallos detectados en las estrategias de marketing y de comunicación que ha desarrollado Hart. Al mismo tiempo, se proponen soluciones a los mismos.

- **Web:** en la página web de la firma se han detectado una serie de errores que conviene corregir. Primeramente se mencionan aquellos cuya solución es más viable.
- En la sección “Conócenos” se narra la historia de la firma y su estilo de una forma muy breve. Se debería reescribir de forma más extensa y detallada utilizando un estilo directo y cercano. El texto debería adquirir un tinte dulce y romántico, el mismo que caracteriza a las prendas diseñadas por la firma. Así mismo, se deberían especificar en este apartado los valores y la filosofía de la marca. En esta misma sección aparece una guía de tallas, la cual debe ser vista por la futura consumidora en el momento en el que va a encargar su pedido. Por tanto, la guía de tallas debería aparecer en la sección “colección” o en su defecto crear una nueva sección para ésta.
- En la sección “Escríbenos” se ha detectado un fallo ortográfico que debería solucionarse. Se trata de la falta de una tilde sobre la letra i de la palabra “escríbenos”.
- En la tienda online de la marca, a la cual se accede a través de la sección “Colección” no figura en ningún momento la posibilidad que tienen las clientas de modificar ciertas características de las prendas. Esto es algo que se debería especificar en algún lugar. Además, se debería mencionar cuáles son exactamente esas características que se pueden modificar. Esto es un aspecto fundamental que la firma debe mejorar, pues como se ha podido observar en los resultados de las encuestas realizadas, la característica más valorada entre las mujeres encuestadas conocedoras de la marca es la posibilidad de modificar elementos de las prendas y darles su toque personal.
- En la sección “Ropa a medida” se muestran fotos tomadas y facilitadas a la marca por sus clientas en el momento que lucen los trajes diseñados para ellas por la firma. Muchas de las fotos presentadas no cumplen con los estándares de calidad necesarios para ser presentadas en la web. Al mismo tiempo, algunas de las clientas que aparecen en las fotos, a pesar de vestir prendas diseñadas por la firma, no cumplen con las características propias del público objetivo al que se quiere llegar. Como solución a ello, se debe hacer una revisión de todas las fotos mostrando únicamente aquellas que, de alguna forma, motiven a las futuras consumidoras a adquirir un traje a medida de la firma.
- El fallo de comunicación más importante que se encuentra en la web es el dominio de la misma, el cual dificulta enormemente su posicionamiento orgánico en los motores de

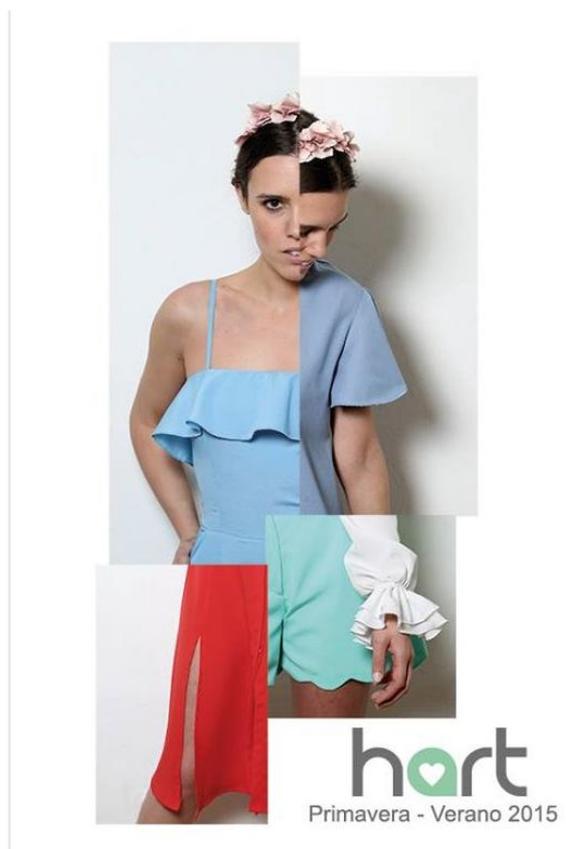
PLAN DE ACCIÓN

- búsqueda. Realmente el origen de este problema reside en el nombre de la marca. Existe una conocida firma de ropa para cazadores denominada también Hart. En inglés el término “Hart” significa ciervo, mientras que en holandés, significa corazón. La firma de moda femenina toma su nombre del holandés mientras que la marca de ropa para cazadores lo hace del inglés. Cuando se introduce en el buscador de Google los términos “Hart” o “Ropa Hart”, aparecen en las primeras posiciones una multitud de resultados referentes a la marca de cazadores, ya que la firma además de vender a través de su página web, distribuye sus prendas a una multitud de tiendas distribuidas en diferentes puntos del planeta, cuyas webs aparece en el ranking de Google muy por encima de la de la firma de moda femenina. De hecho, la página de Hart no aparece hasta la cuarta página de resultados del buscador. Por otro lado el dominio de la web: www.hart-hart.es, resulta poco intuitivo para los usuarios que lo busquen ya que en ningún momento les va dar por pensar que la dirección de la página incluirá el término hart dos veces separado por un guión. Algo lógico, pues en ningún lugar la firma muestra así su nombre. La solución más acertada a este problema sería cambiar el nombre de la marca. Sin embargo, es algo a lo que su diseñadora no está dispuesta. Por tanto, se sugiere mejorar el posicionamiento SEO de la web, recurriendo si fuera necesario a técnicas de posicionamiento SEM. En última instancia se podría cambiar de dominio, utilizando esta vez uno más intuitivo, como por ejemplo: “www.moda-hart.es” o “www.hart-moda.es”.
- **Redes sociales:** como se ha podido observar en los resultados extraídos de las encuestas, un 60 % de las mujeres que siguen los perfiles de la marca en las redes sociales, ha calificado su comunicación en ellas con una puntuación que oscila entre el 1 y el 3, siendo el 5 la máxima puntuación con la que se podía valorar. Tan sólo el 16 % de las encuestadas ha valorado la comunicación de la marca con un 5, y el 24% con un 4 (gráfico 10.18). De todo ello se deduce que la marca debe mejorar su participación en las redes sociales. A continuación se analizan cuáles son los errores de comunicación en estas plataformas y se proponen soluciones:
 - Al igual que ocurre con la sección “Ropa a medida” de la web, la firma comparte en sus perfiles de Facebook e Instagram todas las fotos que sus clientas le envían luciendo sus diseños. Muchas de estas fotos, como ya se ha mencionado, no cumplen con los estándares de calidad necesarios para ser publicadas. Así mismo, algunas de las clientas que aparecen en las fotos no reúnen las características propias del público objetivo al que la marca quiere llegar. Por tanto, la marca debe revisar de forma cuidadosa qué fotos comparte en sus perfiles. No es necesario publicar todas las fotos de sus clientas, como está haciendo actualmente. Simplemente, debe hacer una valoración y publicar sólo aquellas que se adecuen a los valores, a la filosofía y al público objetivo de la marca. Cobra aquí especial importancia el principio formulado por el arquitecto alemán Mies Van Der Rohe, precursor del minimalismo, según el cual “menos es más”. En este caso, lo que se trata de explicar a través de esta premisa, es que es mejor comunicar poco de una forma correcta, que comunicar mucho y mal.
 - Otro de los errores de comunicación que se ha detectado en las redes sociales es la publicación de fotos de la misma prenda de la colección en un intervalo de tiempo muy corto. Es cierto que las fotos no son las mismas, pero las prendas con la que posa la modelo sí. Esto es algo que a las seguidoras de la marca las puede parecer repetitivo y cansado. Por tanto se aconseja a la marca publicar otro tipo de contenido, más allá de sus diseños. Se trata de generar y compartir contenidos que resulten interesantes para su público.
 - Se debe resaltar la disparidad de nombres de usuario de la marca en las redes sociales. En Instagram su usuario es @hart__hart, en Twitter @hart_moda y en su página de Facebook Hart. En el caso de Instagram y Twitter se debería utilizar el mismo nombre, dando así mayor coherencia y uniformidad a su comunicación.

CAPÍTULO 6

- La falta de uso de Twitter se debe corregir. No es necesario publicar en esta red social con la misma frecuencia con la que se hace en Facebook e Instagram. Sin embargo, puntualmente se deben realizar publicaciones.
- La marca carece de cuenta en Pinterest. Se sugiere la creación de un perfil en esta red social.
- **Blog:** el principal error detectado en el blog es su falta de uso. Debería ser actualizado, publicando, al menos, una vez a la semana en él. Los contenidos que se han publicado hasta el momento son correctos. Se debería seguir la misma línea, siendo la diseñadora la encargada de actualizarlo, hablando desde su propia persona. Si no se actualiza el blog, la mejor solución es prescindir de él.
- **Cartel:** el cartel que compartió la marca en sus redes sociales con motivo del lanzamiento de la segunda colección no guarda ningún tipo de coherencia visual. No transmite ninguna información visual o textual que implique o motive al público. Más bien, todo lo contrario. No se debe publicar en la red carteles que no transmitan nada significativo. Si la marca desea publicar carteles debe hacerlo valorando su diseño y su contenido. Al mismo tiempo, debe tener en cuenta los sentimientos que va a despertar en el público, haciendo si fuera necesario un pre-test.

Figura 6.1. Cartel primavera- verano Hart



Fuente: página de Facebook de Hart.

PLAN DE ACCIÓN

- **Pop-up Stores:** la participación de Hart en Pop-up stores, por lo general, ha sido correcta. Sin embargo cabe matizar ciertos aspectos:
 - Por un lado, debe seleccionar los Pop-up a los que va a asistir de una forma más cautelosa. Es necesario tener en cuenta cuáles son las demás marcas que van a comercializar allí sus productos y, con ello, el tipo de público que éstas pueden atraer hasta el lugar. Esto es algo muy importante, ya que como ha afirmado la propia diseñadora de Hart, las marcas y el público que asistió al Pop-up Just Handmade no se correspondía con el público objetivo de Hart.
 - Además, se recomienda a la marca la participación en más eventos de este tipo. Como indican los resultados de las encuestas, un 76 % de las mujeres conocedoras de la marca consideran que el rasgo más negativo de la firma es la dificultad de acceder físicamente a las prendas antes de su compra (gráfico 10.16).
- **Promociones y concursos:** la marca no debe promover en sus redes sociales, ni a través de ningún tipo de comunicado, concursos que finalmente no va a llevar a cabo. El hecho de publicar y animar al público a participar en un concurso que finalmente no se realiza, sin comunicar públicamente las razones que han llevado a su cancelación, puede afectar de manera muy negativa a la confianza de las seguidoras en la marca. De esta forma, se genera en ellas cierta desconfianza ante futuros concursos. Por tanto, este tipo de acciones se deben organizar con mucha antelación y rigor, asegurándose siempre la marca de que va a poder cumplir los plazos para su correcta realización.
- **Embajadoras de marca:** la utilización de Aretha la Galleta y Tutti Márquez como embajadoras de la marca fue correcta. Sin embargo, la blogger Immili no cumple con los requisitos necesarios para serlo. Su estilo de vida no es aspiracional y no refleja los valores de la marca. Esto puede transmitir al público una idea equivocada de la marca. Por tanto, se debe seleccionar de una forma detenida qué personas reúnen las características necesarias para ser embajadoras de la marca Hart.
- **Catálogos:** respecto a los catálogos elaborados por la marca, cabe destacar el hecho de que en ellos no figura en ningún momento el precio de cada prenda. Esto es un aspecto que debe corregirse. La marca debe indicar el precio de venta al público de cada prenda. Así mismo, la marca debe tener especial cuidado a la hora de seleccionar la modelo que aparecerá en el catálogo. Pues como se puede observar, Ana Beltrán, modelo seleccionada para el catálogo Otoño-Invierno 2014/2015, a pesar de ser una bella mujer, cuenta con unos rasgos faciales demasiado duros, no transmiten el romanticismo que caracteriza a Hart.

Además, a lo largo del estudio se han detectado otros errores:

- El **posicionamiento** deseado por la marca no se corresponde con el que el público tiene actualmente. Debe trabajar para alcanzarlo y si pasado un tiempo no lo consigue es porque dicho posicionamiento no es real o es muy ambicioso.
- El consumidor actual de la marca no se corresponde con el **público objetivo** al que ésta quiere llegar. La mayor diferencia que existe es el estilo de vida y el nivel adquisitivo. Esta puede ser una de las razones por las que la marca no consigue el posicionamiento que desea. Para conseguir llegar a este público se propone a la firma utilizar embajadoras de marca con un estilo de vida aspiracional, capaces de motivar a todas aquellas mujeres de clase media-alta que se sientan identificadas con ellas. Así mismo, se puede reforzar la presencia de la marca en Pop-ups, siendo elegidos en función del público que acude a ellos.

Las soluciones propuestas a los errores de comunicación encontrados a lo largo de toda la investigación, se proponen con la intención de mejorar la coherencia en la comunicación de la

CAPÍTULO 6

marca, aumentar su notoriedad y su posicionamiento con respecto a la competencia. Todo ello para que la firma consiga, no sólo más beneficios económicos sino también un incremento de la imagen de marca.

CAPÍTULO 7: BRIEFING CREATIVO

7.1.- BRIEFING CREATIVO

El Brief creativo es un documento breve, claro y conciso, que el planner elabora centrándose en el qué de la campaña, para que el creativo pueda centrarse en el cómo se expresa nivel creativo. A continuación se expone el brief creativo elaborado para la realización de la próxima campaña de comunicación de la firma Hart.

1.-Objetivos:

- Objetivos de comunicación:
 - Incrementar el **conocimiento** de marca entre las mujeres con una edad comprendida entre los 25 y los 35 años en un periodo de 3 meses.
 - Aumentar la **notoriedad y la imagen de marca** entre las mujeres con una edad comprendida entre los 25 y los 35 años en un periodo de 3 meses.
 - Mejorar la **posición de mercado** de la marca respecto a la competencia entre las mujeres con una edad comprendida entre los 25 y los 35 años en un periodo de 3 meses.
 - Conseguir un mayor grado de **vinculación e identificación** de las consumidoras con la marca en un periodo de 6 meses.
- Objetivos de marketing:
 - Incrementar los **beneficios** de la marca en un año.
 - Mejorar la **rentabilidad** de la marca en un año.
 - Incrementar el número de **ventas** de la marca, especialmente de las prendas que forman parte de la colección prêt-à-porter en 6 meses.

2.-Producto:

La marca de moda Hart ofrece al público dos líneas diferentes de productos: los vestidos diseñados a medida y las prendas de la colección prêt-à-porter. Ambas se caracterizan por su estilo romántico y femenino. Son prendas de calidad, confeccionadas una a una de forma artesanal. Así mismo se debe matizar su exclusividad: tan sólo se fabrican 10 unidades de cada una de las prendas que conforman la colección. Además, la firma ofrece a las clientas la posibilidad de modificar ciertos detalles de la prenda.

3.-Mercado:

Hart es una firma desconocida para la gran mayoría de las mujeres que conforman su público objetivo. Sin embargo, cabe destacar que muchas de las consumidoras actuales de la marca sí que sitúan a la marca dentro de su top of mind. El sector de la moda es muy amplio, por lo que la firma se enfrenta a una fuerte competencia directa e indirecta.

4.-Público:

La campaña se dirige a mujeres residentes en el territorio español, con una edad comprendida entre los 25 y los 35 años. Su estilo de vida y su nivel adquisitivo es medio-alto, independientemente de si son trabajadoras o estudiantes. Son mujeres con un estilo y una filosofía de vida muy romántica y femenina, que valoran la exclusividad y la calidad de las prendas. La mayoría del público objetivo aún no conoce la marca, por lo que va a recibir el mensaje sin ningún tipo de concepción sobre la misma, será su primera toma de contacto. Se espera que perciban la marca como una firma de moda de referencia, que les ofrece la posibilidad de realizar el vestido de sus sueños (en el caso de los vestidos a medida) y de obtener prendas exclusivas y de calidad acordes a su estilo y filosofía (en el caso de las prendas de la colección).

5.-Mensaje:

El mensaje que la campaña debe transmitir es: En Hart tenemos todas las prendas de ropa con las que siempre habías soñado y si no te las diseñamos.

6.-Tono:

El tono del mensaje debe ser acorde a los valores y filosofía de la marca. Por tanto debe ser un tono sugerente, cercano, dulce y romántico. Debe ser capaz de empatizar con el público y conectar con él. Para ello se puede partir del siguiente **insight**: muchas mujeres se vuelven locas buscando tienda tras tienda una prenda que imaginan en su mente pero que ni si quiera existe. Ellas afirman saber qué es exactamente lo que están buscando, se lo cuentan a sus allegados y persisten en encontrar algo que todavía no ha sido diseñado. La conexión de la marca con el consumidor es la exclusividad.

7.-Datos generales:

El presupuesto de la campaña es muy reducido por lo que se desarrollará en medios online. Se elaborarán piezas gráficas, vídeos y concursos. El inicio de la campaña debe coincidir con el lanzamiento de la tercera colección prêt-à-porter de la firma (Octubre de 2015).

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8.1.- CONCLUSIONES

En base a la investigación que se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo se puede constatar que la planificación estratégica es una herramienta eficaz a la hora de mejorar la posición comunicativa de cualquier organización, por lo que se corrobora la hipótesis partida planteada. Lo que esta disciplina persigue es la realización de campañas de comunicación eficaces, capaces de llegar al público objetivo al que se dirigen y despertar en él una determinada reacción. Para conseguir esto es necesario seguir una serie de pasos que van desde el conocimiento en profundidad del anunciante hasta la elaboración del brief creativo.

Se puede afirmar que una de las tareas fundamentales que conlleva el proceso estratégico es el análisis exhaustivo de la organización. Para ello, el planner ha de examinar la historia de la marca, su misión, su visión y sus valores. Debe hacer un análisis de todas las estrategias de marketing y de comunicación empleadas por la organización hasta el momento, pudiendo detectar errores y dar solución a los mismos.

Tras considerar todos estos aspectos, debe realizar un análisis interno y externo de la organización. En el análisis interno se valora la estructura organizativa, la capacidad económica y la manera de operar de la empresa, mientras que en el análisis externo se observa la situación actual del sector, la competencia y el posicionamiento.

Los resultados extraídos de estos análisis son plasmados en el contrabriefing. Este documento, elaborado normalmente por el planner y por el departamento de cuentas, complementa al briefing. En él se incluyen, entre otros un análisis DAFO y un análisis del consumidor. Como se ha podido observar el análisis del consumidor y del público objetivo es una de las partes más importantes de la planificación estratégica. A través de su estudio se extrae información muy relevante para la organización, que no sólo revela cómo el público percibe la marca. También sirve para detectar cómo valora a la competencia, pautas de comportamiento y de consumo, errores de comunicación y lo más importante: insights. El insight es una experiencia verdadera que logra conectar con lo más profundo del consumidor. Cuando una campaña de comunicación tiene un insight muy potente, que realmente despierta en el público un sentimiento, éste se convierte en memorable, mejorando así el posicionamiento comunicativo de la marca. Por lo tanto se puede concluir que el estudio del consumidor junto con la búsqueda y la detección de un insight son una de las tareas más significativas del planner.

En base a los datos obtenidos a lo largo de estos estudios, el planner ha de elaborar el brief creativo. Este documento, que se centra en el qué de la campaña, servirá de guía a los creativos para centrarse en el cómo expresarlo a nivel creativo, facilitando así su labor. Además de todas las tareas mencionadas, el planner debe hacer un seguimiento de la campaña para comprobar su eficacia y es el encargado de aportar una justificación sólida al anunciante sobre el porqué de la misma.

Por tanto se puede afirmar que la planificación estratégica es una actividad que trata primeiramente de contextualizar para posteriormente conceptualizar, siempre en base a la consecución de unos objetivos establecidos.

Todas estas tareas arriba mencionadas, se han puesto en práctica al desarrollar la planificación estratégica para la firma Hart. Gracias a la contextualización, se ha podido obtener un amplio conocimiento sobre la marca, su situación interna y externa. Se han realizado encuestas para conocer a sus consumidores actuales y a su público objetivo, las cuales han servido junto con la investigación, para detectar errores y ofrecer una solución coherente a los mismos.

Con todo ello se puede afirmar que los objetivos que suscitaban esta investigación han sido alcanzados satisfactoriamente. Pues por un lado se ha obtenido un amplio bagaje sobre todo lo que conlleva la planificación estratégica y qué aporta el análisis del consumidor a ésta y por

CONCLUSIONES

otro lado se ha llevado a cabo un profundo análisis sobre la marca Hart detectando errores y aportando soluciones.

CAPÍTULO 9: FUENTES DE DOCUMENTACIÓN

9.1. - BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. F. (1980): *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Alberto Pérez, R. (2008): *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Ayestarán, R., Rangel, C. y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.
- Binmore, K. (1993). *Teoría de juegos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Castellblanque, M. (2006): *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Barcelona: Editorial UOC.
- Clausewitz, C. V. (2005). *De la guerra*. Madrid: La esfera de los libros.
- Cleary, T. (2005). *El arte de la guerra*. Sun Tzu. Madrid: EDAF.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Steel, J. (2000): *Verdades, mentiras y publicidad*. Madrid: Editorial Eresma y Celeste Ediciones.

9.2.- WEBGRAFÍA

- Daemon Quest by Deloitte, (2013, julio). El sector de la moda en España: oportunidades en el canal digital. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de: http://www.daemonquest.com/es/innovacion/pdf_publicaciones/98286b-DQbyDeloitte_Estudio_de_moda_MEDIOS_260614.pdf
- Observatorio industrial del sector textil y de la confección, (2009, julio). Previsión sobre la evolución del sector textil y de la confección en el horizonte de 2015. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de: http://www.aipclop.com/fotos/1267175343_TIS4.pdf
- Observatorio industrial del sector textil y de la confección, (2009, octubre). Análisis del sector de la moda en España. Informe de resultados. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de: http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2009/Consejo%20Intertextil%20Español,%20FITEQA-CC.OO%20y%20FIA-UGT/analisis_moda_inf.pdf
- Observatorio eCommerce. (2014, Diciembre). Informe de evolución y perspectivas eCommerce 2015. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evolución_y_perspectivas_eCommerce_2015/\\$FILE/EY-Informe-Tendencias_eCommerce-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evolución_y_perspectivas_eCommerce_2015/$FILE/EY-Informe-Tendencias_eCommerce-2015.pdf)
- Panzano, J. (2011, 1 de junio). Pop-up stores. Ideoblogía. Recuperado el 1 de julio de 2015 de: <http://www.ideoblogia.es/index.php/retail-30-pop-up-stores/>

CAPÍTULO 10: ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA POSICIONAMIENTO Y PREDISPOSICIÓN FIRMA HART.

1.-Sexo: Femenino

2.- Edad: 18-20 / 20-25 / 25-30

3.-Ocupación: estudiante / trabajadora / en paro

4.- ¿Conoces la marca Hart? SÍ / NO

5.-Si no conoces la marca ¿Con qué sector asocias su nombre y logotipo? (contestar sólo en el caso de que en la pregunta anterior se haya respondido NO)

- Cosmética
- Joyas y bisutería
- Complementos
- Moda
- Calzado
- Accesorios



6.- ¿Qué te transmite su logotipo?

- Romanticismo
- Femenidad
- Delicadeza
- Frescura

7. ¿Cuál de estas características valoras más a la hora de adquirir una prenda de vestir?

- Calidad de la prenda
- Diseño
- Exclusividad
- Moda/ Tendencia del momento

ANEXOS

- Trato personalizado
- Precio

8.-¿Has comprado ropa por internet? Sí / NO

9.- Si has contestado que no en la anterior pregunta ¿Cuál es la principal razón por la que no lo haces?

- No poder ver la ropa y probártela antes de la compra
- Miedo a la devolución del dinero en caso de cambio
- Falta de confianza hacia el pago electrónico

10.- Si tuvieras que elegir un establecimiento o una firma en el que comprarte un vestido para una ocasión especial ¿Cuál de los siguientes elegirías?

- Zara
- Mango
- Sfera
- Fórmula Joven (El Corte Inglés)
- Bimba y Lola
- Hart
- Caquilala Shop
- Rocío Osorno
- Biombo 13
- Bellici
- Otro ¿Cuál?.....

11.- Si conocías la marca Hart antes de completar este cuestionario, ¿Cómo la conociste?

- A través de una amiga (boca a boca)
- A través de los perfiles de la marca en las redes sociales
- A través de su participación en algún evento
- A través de los perfiles en redes sociales de blogger e it girls
- A través de artículos sobre la marca publicados en revistas de moda femeninas u otro tipo de publicaciones

12.- ¿Has comprado alguna de las prendas de la marca? Sí / NO

CAPÍTULO 10

15.- ¿Qué tipo de prenda?

- De la colección
- Vestido a medida
- Ambas

14.- ¿Cuál ha sido tu grado de satisfacción? (Del 1 al 5 siendo el 1 muy negativo y el 5 muy positivo? 1 / 2 / 3 / 4 / 5

15.- ¿Qué es lo que más valoras de la marca?

- Sus diseños
- Su trato personalizado
- La posibilidad de modificar elementos de las prendas y darles tu toque personal
- Su exclusividad
- Precio
- Calidad

16.- ¿Y lo que menos valoras?

- Dificultad de acceder físicamente a las prendas
- Calidad
- Precio

17.- ¿Sigues a la marca en sus perfiles de las redes sociales? Sí / NO

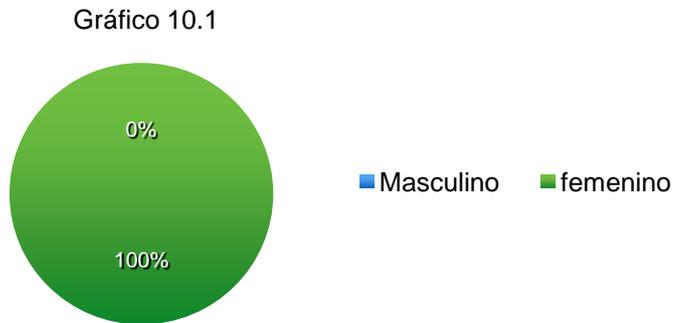
18.- ¿Te parece que su comunicación es adecuada? valora del 1 al 5 (siendo el 5 muy adecuada y el 1 muy poco adecuada? 1/ 2 / 3 / 4 / 5

Nos interesa conocer tu opinión ¿Tienes alguna sugerencia?

¡GRACIAS POR TU AYUDA!

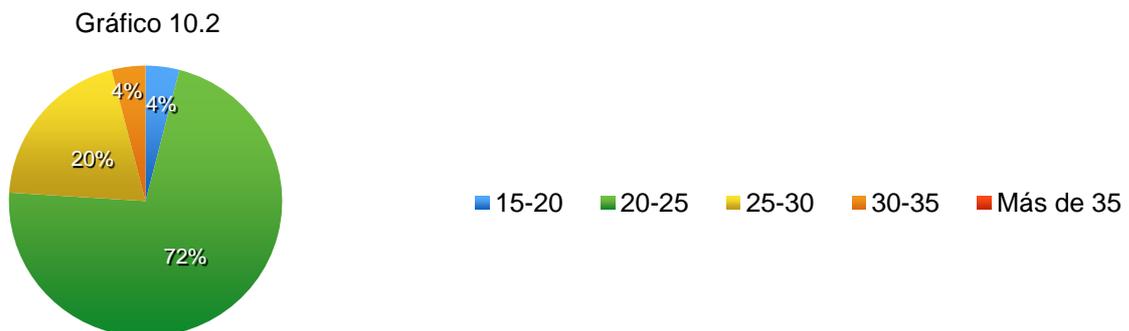
ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA

1.-Sexo:



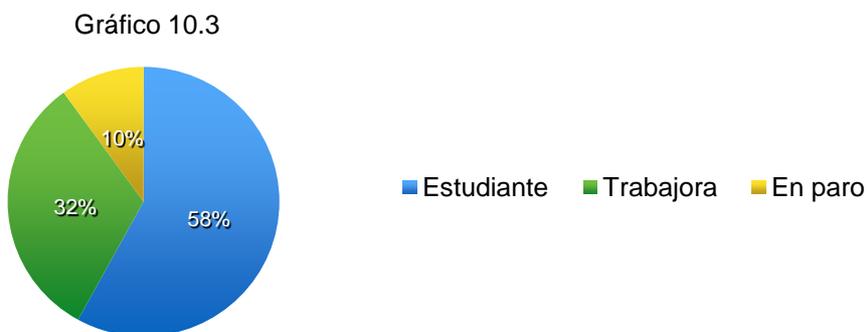
Fuente: elaboración propia

2.-Edad:



Fuente: elaboración propia

3.-Ocupación:

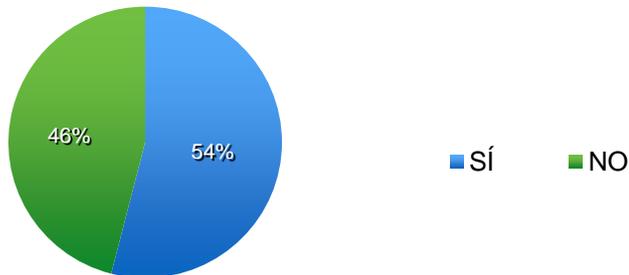


Fuete: elaboración propia

CAPÍTULO 10

4.- ¿Conoces la marca Hart?

Gráfico 10.4



Fuente: elaboración propia

5.- Si no conoces la marca ¿Con cuál de estos sectores asocias su nombre y logotipo?

Gráfico 10.5



Fuente: elaboración propia

6.- ¿Qué te transmite su logotipo?

Gráfico 10.6

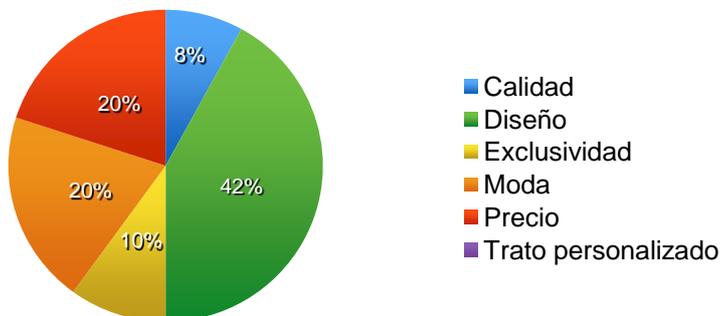


Fuente: elaboración propia

ANEXOS

7.- ¿Cuál de estas características valoras más a la hora de adquirir una prenda de vestir?

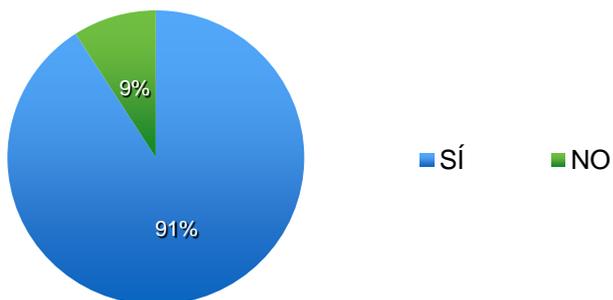
Gráfica 10.7



Fuente: elaboración propia

8.- ¿Has comprado ropa por internet?

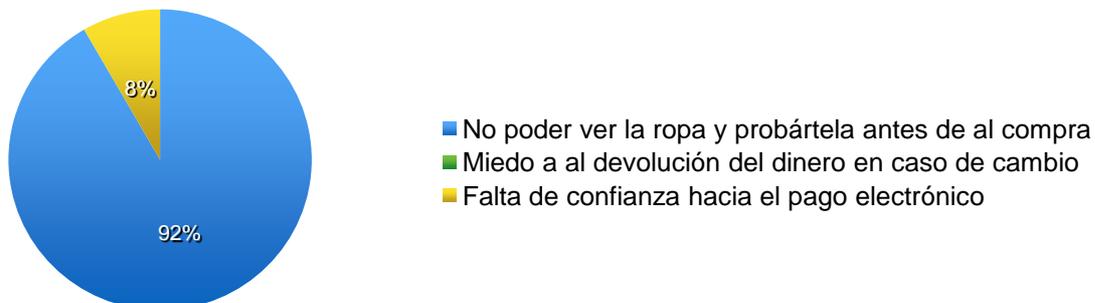
Gráfico 10.8



Fuente: elaboración propia

9.- Si has contestado que no ¿Cuál es al principal razón por la que no lo haces?

Gráfico 10.9

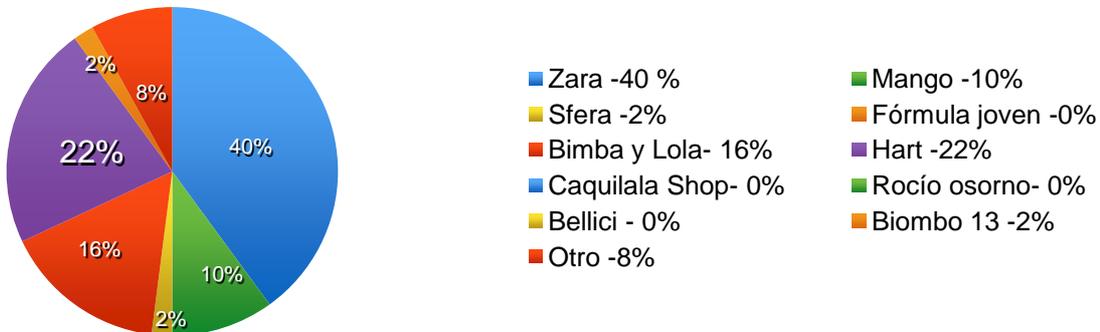


Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 10

10.- Si tuvieras que elegir un establecimiento o una firma en el que comprarte un vestido para una ocasión especial ¿Cuál de los siguientes elegirías?

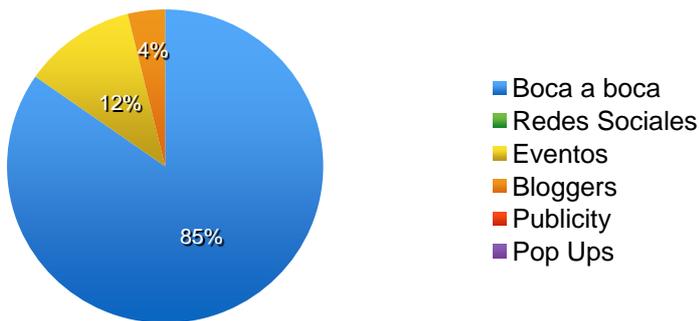
Gráfico 10.10



Fuente: elaboración propia

11.- Si conocías la marca Hart antes de completar este cuestionario, ¿Cómo la conociste?

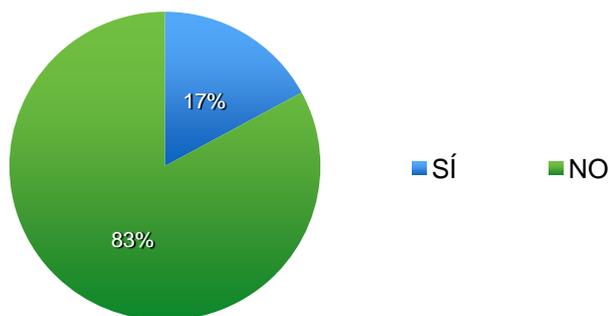
Gráfico 10.11



Fuente: elaboración propia

12.- ¿Has comprado alguna de las prendas de la marca?

Gráfico 10.12



Fuente: elaboración propia

ANEXOS

13.- ¿Qué tipo de prenda?

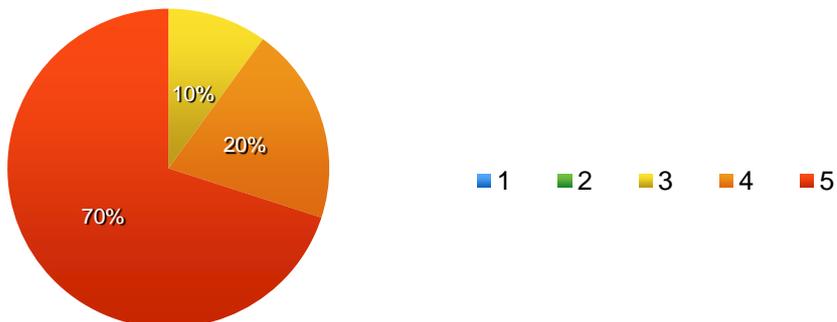
Gráfico 10.13



Fuente: elaboración propia

14.- ¿Cuál ha sido tu grado de satisfacción?

Gráfico 10.14



Fuente: elaboración propia

15.- ¿Qué es lo que más valoras de la marca?

Gráfico 10.15

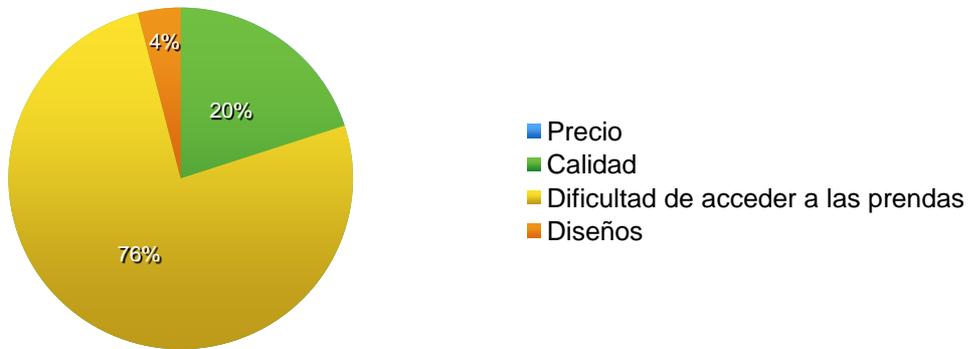


Fuente elaboración propia

CAPÍTULO 10

16.- y lo que menos

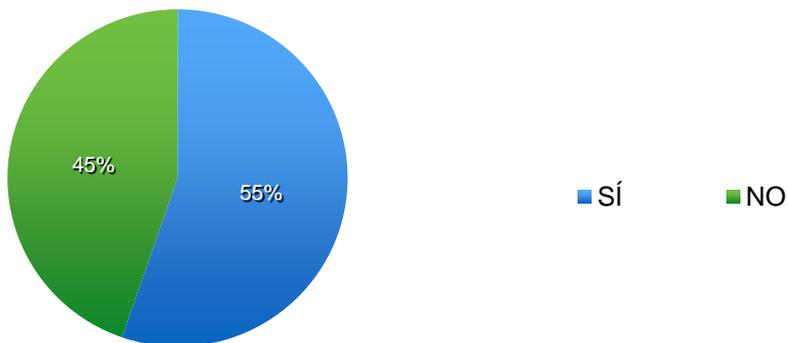
Gráfico 10.16



Fuente: elaboración propia

17.- ¿Sigues a la marca en las redes sociales?

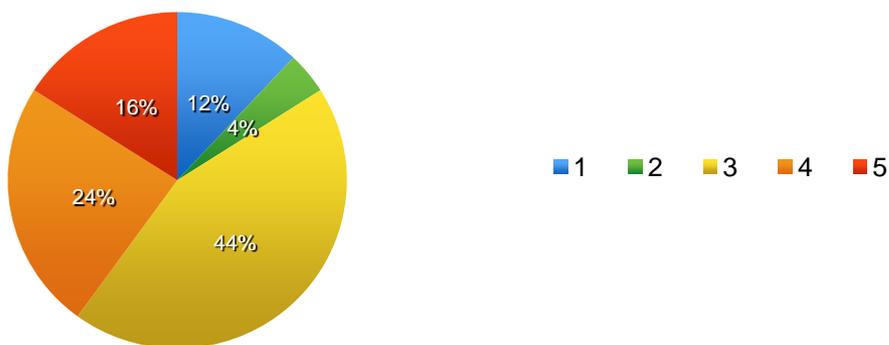
Gráfico 10.17



Fuente: elaboración propia

18.- ¿Te parece que su comunicación en ellas es adecuada?

Gráfico 10.18



Fuente: elaboración propia