TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN DIRECCION Y GESTION DE EMPRESAS EN EL ÁMBITO DIGITAL

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

CONVOCATORIA ORDINARIA

PLAN DE MARKETING VEJA

AUTORA: RIOJA ZUAZO, ANGELA - TUTORA:

MARHUENDA ISAMAT, MARÍA VICTORIA

En Madrid a día 15 de junio de 2024

Contenidos **Páginas**

Introducción …….. 04

Capítulo I. Diagnóstico del Entorno ……..... 05 - 45

1. Análisis del Entorno Externo …….. 05 - 13

1.1. Macroentorno Externo ……. 06 - 13

1.1.1 Tendencias del Entorno PESTEL……. 06 - 11

1.1.2 Representación PESTEL……. 11 - 13

1.2. Microentorno Externo……. 13 - 33

1.2.1 Análisis de mercados…….. 14 - 21

1.2.2 Análisis de la Competencia……. 21 - 31

1.2.3 Análisis del Sector……. 31 - 33

2. Análisis del Entorno Interno…… 34 - 40

2.1. Antecedentes…….……... 34

2.2. Misión, Visión y Valores……. 35

2.3. Objetivos a largo plazo……..…….. 35

2.4. Marketing Mix……. 36 - 40

Capítulo II. Análisis DAFO

1. Amenazas y Oportunidades……..... 41 - 43

2. Fortalezas y Debilidades…….. 43 - 45

Capítulo III. Objetivos

1. Marketing Comercial y Digital…… 39-40

Capítulo IV. Estrategias y Acciones de Marketing

1. Acciones online…… 40-43

2. Acciones offline ……. 43-44

Capítulo V. Presupuesto y Cronograma

1. Presupuesto……..... 45

2. Cronograma……. 46

Capítulo VI. Control y Medición

1. KPIs……... 47-48

Conclusiones……..... 49

Bibliografía……..... 50

INTRODUCCIÓN

Este trabajo proporciona un análisis exhaustivo del entorno empresarial de VEJA, una marca líder en moda sostenible. Se estudian las condiciones actuales del mercado en el que opera la empresa, así como el comportamiento y las preferencias de los consumidores de este sector en constante evolución.

El objetivo principal de este plan de marketing es proporcionar una descripción general completa del estado actual de VEJA e identificar tanto las fortalezas como las oportunidades de mejora. Se examinan las estrategias que la empresa ha implementado hasta la fecha y se evalúa su efectividad para lograr los objetivos comerciales y de sostenibilidad de la marca.

Además, se proponen nuevas medidas y estrategias innovadoras destinadas a mejorar el desempeño y la competitividad de VEJA en el mercado de la moda sostenible. Estas propuestas están fundamentadas en un análisis riguroso de las tendencias emergentes, las demandas del consumidor y las mejores prácticas en el ámbito del marketing sostenible.

A través de este estudio, se busca no solo brindar una perspectiva integral del panorama actual de VEJA, sino también ofrecer recomendaciones prácticas y orientadas al futuro que contribuyan al crecimiento y la consolidación de la marca en un mercado cada vez más consciente y exigente en materia de sostenibilidad.

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

1. Análisis del Entorno Externo

Se analiza el conjunto de factores y fuerzas externas que afectan al entorno empresarial y, por lo tanto, a su capacidad para operar y tener éxito.

1.1. Macroentorno Externo

1.1.1 Tendencias del Entorno PESTEL.

a) Demográfico

España está experimentando una transición demográfica con el envejecimiento de su población y una tasa de natalidad baja. La estructura demográfica y socioeconómica del país se ve afectada de manera significativa por estos factores, así como por la inmigración y emigración. En el futuro, será importante mantener un equilibrio adecuado entre la población que trabaja y la que depende, así como garantizar la integración exitosa de los inmigrantes en la sociedad de España.

España tiene una distribución desigual de la población, con la mayoría de las personas concentradas en las áreas urbanas. Esto puede ser beneficioso para VEJA, ya que la marca podría concentrar sus esfuerzos de marketing en un segmento.

A continuación, se analiza el tamaño y la evolución del número de empresas en España. Según Statista, después de un largo periodo de recesión económica, el número de empresas activas en el país volvió a aumentar, en 2022 había un total de 3.430.663 sociedades activas. **(Statista, 2022)**

Respecto a la industria textil y las empresas en este sector, según el INE, la cifra de negocios del Sector Industrial disminuyó un 11,3% en 2020 y se situó en 604.088 millones de euros. La Industria manufacturera, que contiene a la industria textil, concentró el 82,3% de la facturación total del sector y el 89,2% del personal ocupado. (Notas De Prensa INE, 2022)

Por otra parte, las actividades menos productivas fueron Confección de prendas de vestir (24.529 euros por ocupado), Industria del cuero y del calzado (27.559 euros) y Fabricación de muebles (31.052 euros) (Notas De Prensa INE, 2022)

b) Social

Al examinar el entorno social de la marca VEJA se puede distinguir un mercado objetivo, con una audiencia adulta de entre 20 y 50 años que se caracteriza por ser consciente y tener la capacidad financiera para apreciar la calidad y sostenibilidad de los productos de VEJA.

El estilo de vida del público objetivo de VEJA refleja una sensibilidad hacia la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, así como un interés por un estilo de vida saludable y activo. Estas personas se identifican con valores de solidaridad y responsabilidad social, mostrando una preferencia por actividades al aire libre y una alimentación consciente.

En lo que respecta al nivel educativo, se presume que la audiencia de VEJA está concienciada, se interesa y preocupa por temas como el cambio climático, la conservación de la biodiversidad y la contaminación. Esta conciencia social y ambiental indica que nuestros targets están informados y son críticos con los problemas actuales, lo que puede influir en sus decisiones de compra y en su lealtad hacia marcas que reflejen sus valores.

Las tendencias sociales actuales, como el aumento de la conciencia sobre el cambio climático y la demanda creciente de productos sostenibles, ofrecen un escenario favorable para VEJA. Además, la transformación digital y el crecimiento del comercio electrónico presentan oportunidades para mejorar la presencia en línea y la experiencia del cliente, aspectos que serán cruciales para mantenerse relevante en un mercado en constante evolución.

En términos de hábitos de consumo, hay una tendencia hacia modalidades comerciales centradas en la personalización de servicios, lo que resalta la importancia de ofrecer opciones flexibles y adaptadas a las necesidades individuales de los clientes. La implementación de nuevos métodos de pago, como las el pago por bizum, apple pay o el contactless, refleja la necesidad de adaptarse a las preferencias emergentes de los consumidores y así facilitar la experiencia de compra tanto online como en tienda física.

c) Cultural

Al abordar el análisis PESTEL cultural de VEJA, es esencial comprender el contexto sociocultural en el que opera la marca en España.

El crecimiento del comercio electrónico en España ha impulsado las compras en línea, especialmente en categorías como ropa y electrónica. Además, la conciencia ambiental ha llevado a un aumento en el consumo responsable, donde los consumidores buscan productos que reflejen sus valores éticos y ambientales.

La relación de los españoles con el calzado refleja una combinación de tradición, elegancia, comodidad y expresión individual. Si bien la cultura española valora la elegancia y la sofisticación, también aprecia la comodidad y la funcionalidad en el calzado. Esta diversidad de preferencias muestra un mercado heterogéneo y receptivo a la oferta variada de VEJA.

En el contexto específico de la sostenibilidad y el medio ambiente, la sociedad española está experimentando un crecimiento en la conciencia ambiental, reflejado en la adopción de prácticas conscientes en diferentes aspectos de la vida cotidiana. En la industria de la moda, las tendencias hacia la moda sostenible, la ética y la responsabilidad social, la economía circular y el movimiento Slow Fashion están ganando cada vez más adeptos.

En este escenario cultural diverso y cambiante, VEJA se dirige principalmente a subculturas arraigadas en la conciencia medioambiental, abarcando a hombres y mujeres de todas las edades y niveles socioeconómicos que valoran la sostenibilidad, la calidad y el diseño. Si bien el precio de los productos puede ser ligeramente superior al promedio de la moda convencional, la marca se esfuerza por ofrecer precios justos y accesibles para una amplia gama de consumidores comprometidos con la sostenibilidad y la calidad.

d) Informativo

En cuanto al análisis informativo de VEJA en España, es esencial considerar el panorama mediático y la influencia de las plataformas en línea en el consumo de noticias e información. Aunque los medios tradicionales como la televisión y la radio siguen siendo relevantes, las redes sociales están ganando terreno como fuentes principales de información para el público español y sobre todo el público joven que es nuestro principal consumidor.

En el ámbito televisivo, destacan cadenas como La 1, Antena 3 y Telecinco, cada una con su enfoque editorial particular. La 1, parte de RTVE, ofrece una variedad de contenidos a través de sus diferentes filiales, mientras que Antena 3 se centra en programas de entretenimiento y series. Por su parte, Telecinco, dentro de Mediaset España, tiene una audiencia masiva, aunque su línea editorial a veces es criticada como sensacionalista.

En el ámbito radiofónico, emisoras como La SER, COPE, Onda Cero y RNE lideran en cuanto a audiencia, ofreciendo una amplia variedad de programas informativos y de entretenimiento.

En el mundo online, los influencers tienen una importante función en la difusión de información y tendencias en moda y en el estilo de vida. Con gran cantidad de seguidores en las principales plataformas como Instagram y YouTube. Los influencers pueden impactar en las decisiones de compra de su audiencia y promocionar marcas de forma eficaz.

Destacan en España por su estilo, audiencia y su habilidad para conectar la misma Dulceida, María Pombo y Laura Escanes. Además, hay perfiles enfocados en la sostenibilidad y que promueven la moda “eco friendly” y el consumo consciente y responsable como Carlota Bruna, Gotzon Mantuliz y Jon Kareaga.

Siguiendo esta misma línea, VEJA ha trabajado con varios influencers para difundir su marca y sus principios de sostenibilidad. Un ejemplo es Sara Baceiredo, una influencer muy popular en nuestro país, tiene más de 500,000 seguidores en Instagram y ha colaborado con VEJA en varias ocasiones, mostrando su pasión por correr y la comodidad de las zapatillas para este deporte. Mediante estas colaboraciones, VEJA busca llegar a una audiencia más amplia y comprometida con la moda ética y sostenible. **(**Women's deHealth Magazine, 2023).

e) Económico

Uno de los principales desafíos que enfrenta VEJA es la crisis sanitaria del Covid-19 y su impacto en la industria de la moda. A diferencia de algunas marcas, VEJA ha logrado mantener un crecimiento sólido durante la pandemia, impulsado en gran medida por el aumento de las ventas en línea. Según datos recientes, VEJA experimentó un crecimiento del 74% en 2020, destacándose por su presencia y éxito en el comercio electrónico.

Además de la crisis sanitaria, VEJA se enfrenta al desafío de la inflación y el consecuente aumento de los precios de sus productos. Esta inflación afecta directamente a la empresa, especialmente en la adquisición de materias primas y los costos de producción. El aumento en los costos fijos puede ejercer presión sobre la rentabilidad de VEJA y requerir estrategias para mitigar su impacto.

La inflación también tiene implicaciones para los consumidores, ya que puede reducir su poder adquisitivo y cambiar sus patrones de gasto. Esto puede llevar a una preferencia por productos de primera necesidad en lugar de bienes secundarios, como la moda, lo que presenta un desafío adicional para VEJA en la gestión de la demanda y la comercialización de sus productos en un entorno económico cambiante.

El índice de desarrollo humano en España ha experimentado un crecimiento positivo, alcanzando un valor de 0.905 en el último informe, en comparación con 0.899 en 2020. Esta cifra sitúa a España en el puesto 27 a nivel mundial en términos de desarrollo humano. El índice de desarrollo humano evalúa diversos aspectos como la educación, el nivel de vida y la calidad de la salud de la población, lo que refleja una mejora continua en la sociedad española desde 1995. Este avance es alentador, ya que implica una población más educada y con una mejor calidad de vida.

En cuanto al mercado laboral, se observa una tendencia inversamente proporcional entre la tasa de desempleo y la tasa de ocupación. Mientras que la cantidad de ocupados ha ido en aumento desde el segundo trimestre de 2020, la tasa de desempleo ha disminuido gradualmente. Esto indica una recuperación progresiva del mercado laboral español, aunque persisten desafíos en términos de empleo y oportunidades laborales.

Por otro lado, los hogares españoles han incrementado su tasa de ahorro en los últimos años, alcanzando un 7.4% de su renta disponible en 2019, la cifra más alta desde 2013. Esta tendencia puede atribuirse en parte a la crisis sanitaria y las cuarentenas asociadas, que limitan el gasto y fomentan el ahorro entre la población.

En el contexto de compras en VEJA, los clientes en España tienen acceso a diversas opciones de financiamiento, como la entidad financiera Klarna. A través de Klarna, los clientes pueden adquirir productos de VEJA y pagar en tres cuotas sin intereses, lo que facilita el acceso a prendas sostenibles para un público más amplio. Además, existen otras alternativas de financiamiento disponibles, como las ofrecidas por El Corte Inglés, que brindan opciones adicionales para realizar compras de manera flexible y conveniente.

f) Natural

La falta de recursos es un desafío importante para VEJA, especialmente al obtener materiales clave como caucho y otros materiales reciclados para hacer zapatillas sostenibles. La escasez y alta demanda de estos materiales pueden afectar la estrategia de producción y abastecimiento de la compañía. VEJA podría considerar colaboraciones con organizaciones que promueven la limpieza de océanos para asegurar un suministro estable de materias primas recicladas.

El incremento en el precio de la energía afecta los costos de producción y la competitividad de VEJA, lo que lo convierte en un factor importante para la empresa. Para enfrentar esta situación, VEJA puede tomar medidas para incrementar la eficiencia energética en sus operaciones de producción y buscar fuentes de energía renovable, lo que resultaría en una disminución de gastos a largo plazo y en la mejora de su impacto ambiental.

En España, como en otras naciones, se está incrementando la presión para disminuir la contaminación y conservar los recursos naturales. VEJA puede ayudar en esta labor implementando medidas duraderas en su cadena de suministro y fabricación, promoviendo

normativas ambientales más rigurosas y colaborando en proyectos de preservación de la biodiversidad.

VEJA considera la protección de los recursos naturales como un asunto fundamental. La compañía puede apoyar y cumplir con normativas ambientales que restringen el uso de pesticidas, limiten la explotación de recursos naturales y fomenten prácticas sostenibles en la agricultura y la pesca. Al realizar esto, VEJA puede demostrar nuevamente su compromiso con la sostenibilidad ambiental y ayudar a preservar los recursos naturales para las futuras generaciones.

g) Tecnológico

El uso de tecnologías en la producción y distribución de las zapatillas VEJA ha crecido notablemente en los últimos años, alineándose con las tendencias globales hacia la sostenibilidad y la ética en el consumo. A pesar de algunos desafíos, VEJA ha logrado integrar innovaciones tecnológicas en su cadena de valor, desde la obtención de materiales hasta la comercialización, destacándose en el sector del calzado sostenible.

VEJA ha implementado tecnologías avanzadas para garantizar la sostenibilidad de sus materiales, así como la implementación de los materiales reciclados. La utilización de plástico reciclado (PET) en la fabricación de la malla para las zapatillas reduce la dependencia de recursos vírgenes y disminuye los desechos plásticos.

El algodón orgánico es cultivado sin pesticidas ni fertilizantes químicos, utilizando métodos agrícolas con menor impacto y mejora la salud del suelo y reduce la contaminación del agua, beneficiando tanto el medio ambiente como la salud de los agricultores. En segundo lugar, el cuero ecológico sigue un proceso de curtido sin cromo, utilizando sustancias vegetales en lugar de productos químicos tóxicos, minimiza la contaminación de los recursos hídricos y mejora las condiciones laborales en las curtidurías.

VEJA también ha adoptado tecnologías innovadoras en sus procesos logísticos como el etiquetado RFID, una tecnología que mediante el uso de etiquetas RFID fomenta el control eficiente del inventario y previene hurtos en las tiendas mejorando la gestión del stock y reduce las pérdidas, optimizando así la cadena de suministro. Así mismo y mediante los centros logísticos Inteligentes y para facilitar la segmentación del mercado y mejorar la experiencia del cliente mediante una atención personalizada se han adquirido software avanzado y Big Data para la gestión del almacenamiento y distribución.

VEJA se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por la Agenda 2030, fomentando la innovación tecnológica en el sector del calzado. España se encuentra en el puesto 7º dentro de los países que forman la Unión Europea en uso de Internet, implantación de tecnologías y servicios públicos digitales. A pesar de que España se encuentre en una alta posición, principalmente por la conectividad y el uso de la tecnología en los servicios públicos, el número de personas especializadas en puestos para trabajar con las TIC no es elevado. Por ello, se han realizado inversiones para potenciar la digitalización.

En cuanto a las empresas del sector privado, la inversión en transformación digital es mayor. Hacen un mayor uso de aplicaciones, redes sociales y en las plataformas más consumidas de Internet, de manera que los usuarios se sienten más atraídos hacia ellas.

h) Político

En Julio del 2023 se llevaron a cabo las últimas Elecciones Generales en España, resultando la victoria del PP, que no pudo conformar Gobierno por falta de apoyos. Finalmente, el PSOE con el apoyo de los partidos de izquierda e independentista formó Gobierno creciendo la polarización política.

En el ámbito político actual durante 2024 se han realizado nuevas elecciones autonómicas en Galicia, Cataluña y País Vasco, que no han aclarado el panorama político.

Estos eventos políticos pueden tener un impacto en VEJA y su entorno empresarial, especialmente en aspectos relacionados con la transición ecológica, medidas económicas, ayudas por la pandemia, aspectos legales y comercio internacional. Por ejemplo, iniciativas gubernamentales como el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía Española, que destina una inversión significativa en políticas verdes, pueden influir en las operaciones y estrategias de VEJA.

Además, medidas como la posible subida de impuestos, incluido el IVA sobre productos como la ropa y los accesorios, podrían aumentar los costos de producción de VEJA y afectar la demanda de sus productos. Por otro lado, la aprobación de leyes como la Ley de Cambio Climático y Transición Energética podría establecer un marco regulatorio más favorable para empresas comprometidas con la sostenibilidad, como VEJA.

1.1.2 Representación PESTEL

Tabla 1.- PESTEL

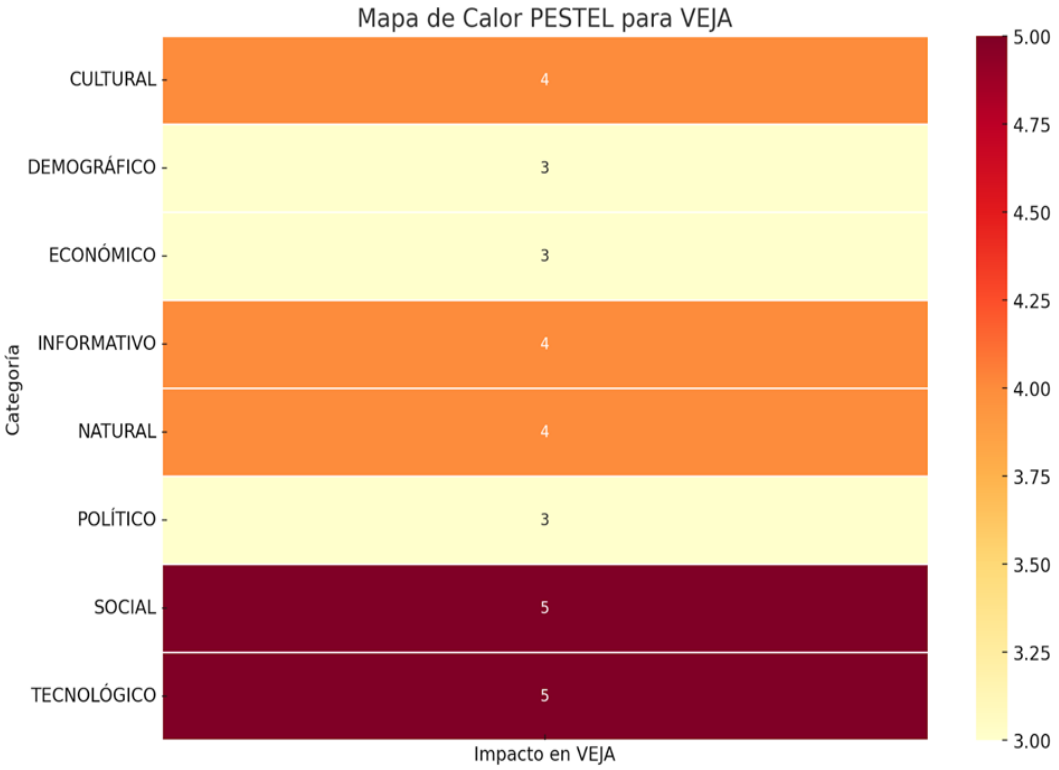
Categoría	Descripción	Impacto en VEJA
Demográfico	. La población española aumentó en 2021 y 2022, principalmente debido a un saldo migratorio positivo. . Alta tasa de envejecimiento . Crecimiento del número de hogares, especialmente de dos personas.	3
Social	. Audiencia objetivo de VEJA: adultos de 20-50 años con un estilo de vida activo y saludable y firmes en sus valores de responsabilidad social.	5

Cultural	. Crecimiento del comercio electrónico en España. . Aumento de la conciencia ambiental y consumo responsable.	4
Informativo	. Predominio de las redes sociales como fuentes de información. . Los influencers tienen un papel crucial en la promoción de marcas de moda conscientes.	4
Económico	. Impacto de la crisis sanitaria de COVID-19 y la inflación en la industria de la moda. . Incremento en la tasa de ahorro de los hogares. . Acceso a opciones de financiamiento flexible como Klarna.	3
Natural	. Desafíos en la obtención de materiales sostenibles. . Incremento en el precio de la energía. . Presión para disminuir la contaminación y conservar recursos naturales.	4
Tecnológico	. Uso de tecnologías avanzadas en sostenibilidad, producción y distribución. . Integración de Big Data y software avanzado para mejorar la experiencia del cliente.	5
Político	. Resultados recientes de elecciones y polarización política.	3

Fuente: Elaboración propia

El mapa de calor refleja los diferentes grados de impacto que cada factor del entorno PESTEL ejerce sobre VEJA.

Gráfico 1.- Mapa de color PESTEL VEJA



Fuente: Elaboración propia

1.2. Microentorno Externo

A continuación, se analiza el microentorno externo, refiriéndose a los factores y fuerzas externas que están directamente relacionados con la empresa y tienen un impacto inmediato.

1.2.1 Análisis de mercados

En primer lugar, se van a identificar a cada uno de los mercados que atiende VEJA, siguiendo un análisis sobre el tipo de comprador.

La población total española tiene 47.615.034 habitantes: 23.310.627 hombres y 24.304.407 mujeres.

a) Modelo de negocio, canal, ventajas y desventajas

VEJA sigue un modelo de negocio B2C. Vende sus productos directamente al consumidor final, sin intermediarios. La empresa fabrica y distribuye sus productos directamente a los clientes, ya sea a través de su tienda online o de tiendas físicas propias y asociadas.

Al dirigirse directamente a los consumidores, VEJA puede alcanzar un amplio mercado global. Además, permite una comunicación más directa y efectiva con los clientes, entendiendo mejor sus necesidades y feedback. Facilitando así la expansión rápida en el mercado.

Por otro lado, los clientes tienen altas expectativas en términos de calidad y servicio y a su vez pueden optar por la competencia si los tiempos de entrega no son satisfactorios. Otro inconveniente es la dependencia directa del consumidor final ya que puede aumentar el riesgo asociado a fluctuaciones en la demanda.

Los canales de distribución utilizados por VEJA para llegar a sus clientes son:

- Su página web permite realizar compras desde cualquier parte del mundo sin horarios ni restricciones, ofreciendo una gama completa de productos, descripciones detalladas, reseñas de clientes y comparaciones de productos. Utiliza tecnologías como Shopify para la gestión del comercio electrónico y diversos métodos de pago como Visa, Mastercard, PayPal y Apple Pay. Sin embargo, los clientes no pueden probar los productos antes de comprarlos, deben esperar el envío, pueden enfrentar costos de envío desincentivadores y el proceso de devolución puede ser más complejo y lento que en una tienda física.
- Las tiendas físicas, bien sus propias tiendas en diversas ciudades o a través de zapaterías locales y grandes empresas como El Corte Inglés o Footlockers tiendas reconocidas por tener zapatillas exclusivas. Los clientes pueden interactuar directamente con los productos, lo que aumenta la confianza en la compra, llevarlos de inmediato sin esperar envíos y recibir asesoramiento personalizado del personal. Sin embargo, las tiendas físicas pueden tener una selección limitada, horarios restrictivos y requerir desplazamiento

Tabla 2.- Los puntos clave sobre la hoja de ruta y las ventas de VEJA para 2024 -C. Sanchis en Modaes

ASPECTO	DATOS
Crecimiento en 2024	6% (hasta 250 millones de euros)
Facturación desde España	5% del total
Presencia en España	Más de 200 puntos de venta antes de la nueva apertura en Madrid
Expansión internacional	Nuevas tiendas en Estados Unidos y Reino Unido
Estrategia de ventas	Enfoque en localidades clave y canal online
Previsiones para 2024	No facilitadas debido a la incertidumbre geopolítica
Mercados principales	Estados Unidos (40% de la facturación) y mercado local (10%)

Fuente: Elaboración propia

Para comunicarse con su audiencia y promover su marca VEJA utiliza principalmente las Redes Sociales como Instagram, Facebook y Twitter en las que comparte contenido sobre productos, valores de sostenibilidad y noticias de la marca. La participación de la marca en eventos de moda sostenible y las colaboraciones con influencers y celebridades comprometidas con la sostenibilidad ayuda a posicionarse en el mercado y mejorar su notoriedad.

La respuesta de los clientes hacia VEJA es generalmente positiva. Los consumidores encuentran en la marca una solución a sus preocupaciones ambientales y sociales. Muchos clientes valoran la alta calidad y durabilidad de los productos de VEJA, lo que les hace sentir que están realizando una compra inteligente y responsable.

No obstante, algunos consumidores pueden considerar que los productos de VEJA tienen un precio elevado debido a su enfoque en la sostenibilidad y la alta calidad. Esto puede ser una barrera para aquellos que buscan opciones más económicas.

Tabla 3.- Variables de comportamiento

Momento de Uso del Producto	Versatilidad: Los productos de VEJA se pueden usar en cualquier momento del año. Ámbitos de Uso: Las prendas de VEJA son adecuadas tanto para contextos laborales formales e informales. Deporte: Un amante del deporte puede usar VEJA gracias a su línea de calzado deportivo. Condiciones Climáticas: La gama impermeable de VEJA es ideal para días de lluvia. Actividades de Ocio: La línea de zapatillas y accesorios de VEJA se adapta a diversas actividades al aire libre y cotidianas.
Beneficios Buscados	Apoyo a la Sostenibilidad: Los clientes buscan apoyar la causa contra el cambio climático y la contaminación. Calidad y Estilo: VEJA ofrece productos con materiales de alta calidad, sin comprometer la moda, el estilo y la durabilidad.
Nivel de uso	Los productos de VEJA pueden ser utilizados regularmente, ya sea como parte de la vestimenta diaria o para actividades específicas. Algunos productos, como los accesorios de viaje, pueden ser usados con menor frecuencia, reservándose para ocasiones especiales.
Nivel de Fidelidad	VEJA busca un target fiel a la marca, que perciba una diferencia notable con respecto a los competidores desde la primera compra. La fidelización de los clientes es crucial para la empresa, alineándose con su objetivo de cuidar el planeta y alcanzar una economía circular.

Fuente: Elaboración propia

b) Público objetivo

1. Mercado Potencial

- Descripción: Consumidores que buscan productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, productos duraderos y de alta calidad.
- Demografía: Jóvenes/adultos, hombres/mujeres.
- Tamaño del Mercado: 54% de la población total, es decir, 25,712,119 personas.

2. Mercado Disponible

- Descripción: Consumidores que conocen la marca, tienen un medio-alto poder adquisitivo, y acceso a internet.
- Demografía: Hombres y mujeres entre 30 y 65 años.
- Tamaño del Mercado: 42% de la población total, es decir, 19,998,315 personas.

3. Mercado Factible

- Descripción: Consumidores mayores de edad con tarjeta de crédito, familiarizados con la tecnología y compras online, trabajadores, y residentes en ciudades.
- Demografía: Jóvenes/adultos.
- Tamaño del Mercado: 32% de la población total, es decir, 15,236,810 personas.

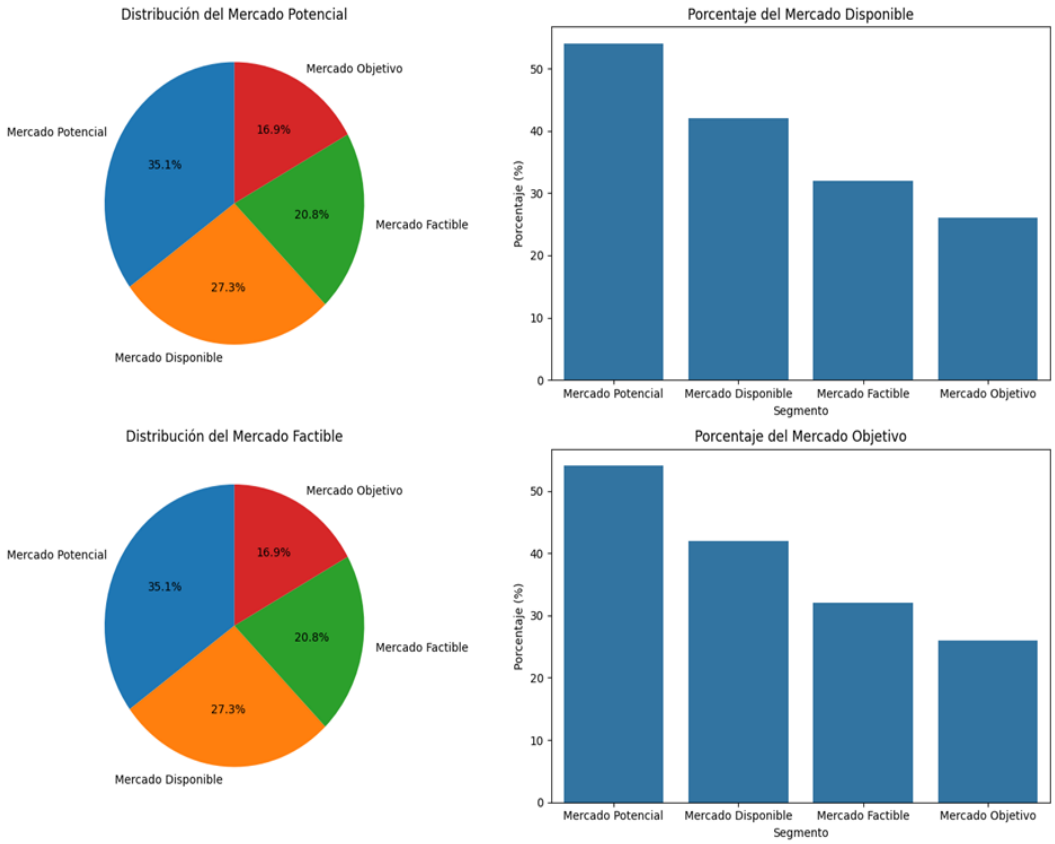
4. Mercado Objetivo para VEJA

- Descripción: Consumidores interesados en la moda y la sostenibilidad, principalmente jóvenes entre 25 y 45 años, con poder adquisitivo medio-alto que viven en grandes ciudades.
- Tamaño del Mercado: 26% de la población total, es decir, 12,379,908 personas.

5. Mercado Cubierto

- Descripción: Jóvenes y adultos en grandes ciudades con renta media-alta interesados en moda sostenible.
- Tamaño del Mercado: 20% de la población total.

Gráfico 2.- Mercado Factible y Potencial



Fuente: Elaboración propia

Después del análisis del mercado en el que se encuentra la marca se va a definir nuestro público objetivo en función de varias variables.

Tabla 4.- Variables de Segmentación

Segmentación	Descripción
Geográfica	Presencia global con foco en Europa (Francia, España, Alemania, Reino Unido) y América (Estados Unidos, Canadá, Brasil).
Demográfica	Jóvenes adultos (18-35 años) conscientes de la sostenibilidad, productos para hombres, mujeres y niños, con opciones unisex y de género neutro.
Psicográfica	Consumidores con un estilo de vida sostenible y valores enfocados en la protección del medio ambiente. Valoran calidad y durabilidad sobre el fast-fashion.

Conductual	Clientes fieles que utilizan las zapatillas en vestimenta diaria y actividades al aire libre, apoyan causas medioambientales y buscan productos de alta calidad y durabilidad.

Fuente: Elaboración propia

c) Descripción de los segmentos estratégicos, prioritarios y no estratégicos

El público objetivo de VEJA se divide en segmentos estratégicos y no estratégicos. Dentro de los segmentos estratégicos, se identifican los segmentos prioritarios.

Tabla 5.- Segmentos Consumidores y Prioridades VEJA

Segmento	Descripción	Prioridad
Compradores Online	Consumidores que adquieren productos a través de la página web oficial de VEJA. Importancia creciente debido al aumento del comercio online post-Covid-19.	Prioridad 1
Compradores en Tiendas Físicas	Consumidores que compran en tiendas físicas de VEJA. Aunque el enfoque está en el comercio electrónico, las tiendas físicas son esenciales para la presencia de la marca.	Prioridad 2
Compradores a través de Intermediarios	Consumidores que adquieren productos de VEJA a través de puntos de venta como grandes almacenes (ej. El Corte Inglés) o tiendas online (ej. Zalando). Menor enfoque en marketing.	Prioridad 3

Fuente: Elaboración propia

d) Estrategia

VEJA sigue una estrategia diferenciadora enfocados en ofrecer productos de alta calidad hechos con materiales sostenibles y reciclados, posicionando a la marca como líder en moda sostenible y obteniendo una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Su estrategia de marketing adaptada a diferentes segmentos para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo conlleva costos elevados de marketing y producción.

Se ha realizado una encuesta para analizar la estrategia de VEJA y estos son los resultados:

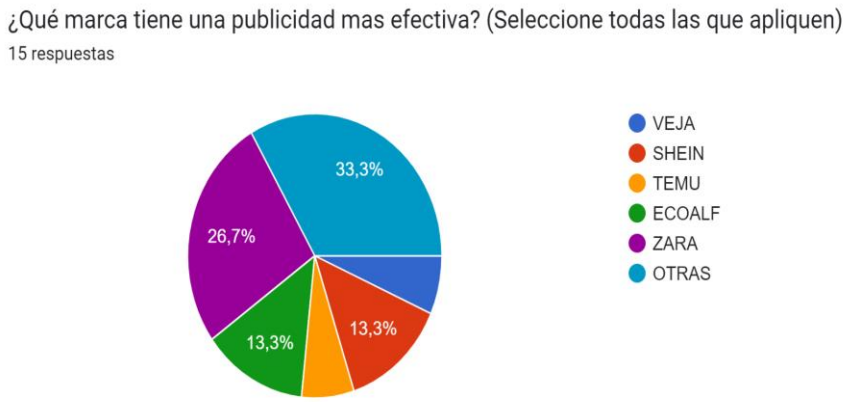
https://docs.google.com/forms/d/1VrIe31UosmARf6pc9eoqoObq0uevs9ewPRz17sxmGRw/edit?hl=ES#responses

La gran mayoría de los encuestados tienen entre 18 y 24 años, son predominantemente femeninas, residen en Madrid o Logroño y tienen ingresos anuales que oscilan entre 20.000 € y 40.000 €. Llevan un estilo de vida activo y el 33% de ellos da poca importancia a la sostenibilidad a la hora de comprar un producto, priorizando más el precio.

Nuestros encuestados compran productos de ropa mensualmente, y la gran mayoría lo hace en grandes cadenas como Zara. En cuanto a VEJA, el 60% de los encuestados conocen la marca por amigos y el "boca a boca". Además, el 40% ha comprado alguna vez en VEJA y todos han tenido una buena o incluso muy buena experiencia de compra. Valoran la calidad y, por ello, prefieren comprar los productos de manera tradicional en tiendas físicas. Sin embargo, a la hora de pagar, prefieren usar tarjetas o incluso Apple Pay.

En cuanto a la publicidad, nuestro público se inclina por comprar persuadido por descuentos y ofertas especiales, así como por las redes sociales. Sin embargo, ninguno destaca a VEJA como una marca con buena publicidad. (Encuesta propia, 2024)

Gráfico 3.- Encuesta



Fuente: Elaboración propia

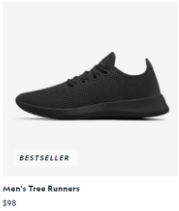
1.2.2 Análisis de la Competencia.

Se analizan los competidores directos e indirectos, con el objetivo de estudiar el posicionamiento y el mercado.

a) Benchmarking

En el mercado de la moda sostenible existen marcas nuevas como Allbirds y Saye y una marca muy reconocida y con mucho renombre como Ecoalf.

Tabla 6.- Competidores Directos

Competidor	Allbirds	Saye	Ecoalf
Descripción	Marca fundada en Nueva Zelanda en 2014, conocida por su enfoque en la sostenibilidad, utilizando materiales como lana merina, eucalipto y caña de azúcar.	Fundada en Barcelona en 2017, y por aquel entonces llamada Wado, Saye es una marca de zapatillas clásicas y atemporales que pretende dar alternativas al fast fashion a través de un proyecto respetuoso con el medioambiente, de producción europea y de marcada	“ECOALF nace en 2009 con la visión de Javier Goyeneche de dejar de utilizar los recursos naturales de forma descuidada” (ECOALF, n.d.).
Productos Modélicos			

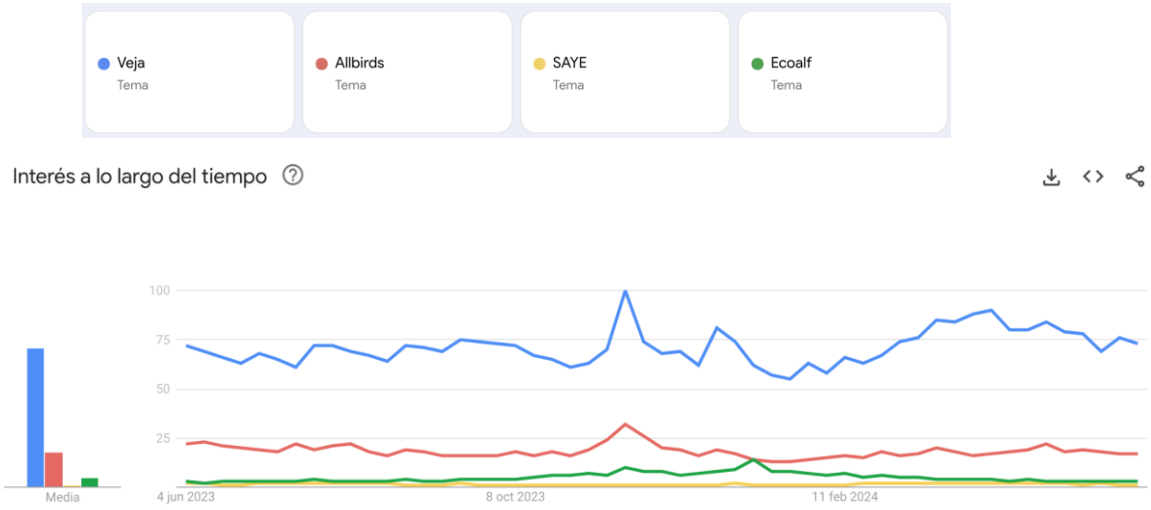
Target	Hombres adultos que buscan calzado cómodo y funcional para actividades deportivas y al aire libre, apreciando la durabilidad y rendimiento de los productos sostenibles.	Personas interesadas en la moda urbana y contemporánea, pero que también priorizan la responsabilidad social y ambiental en sus decisiones de compra..	Personas conscientes del medio ambiente y socialmente comprometidas que valoran la sostenibilidad, la calidad y el diseño en sus productos. Este público tiende a ser urbano, joven y con un estilo de vida activo.
Precio	$98 - $135	€80 - €100	€80 - €100
Comunicación	-Instagram: @allbirds 503k seguidores -TikTok: 13.7k seguidores, videos sobre estilo de vida ecológico. -Twitter: Noticias sobre el medio ambiente y sostenibilidad. -Tienda online: Información detallada sobre sostenibilidad y productos.	-Instagram: @sayebrand (186K seguidores). -TikTok:7k seguidores, entrevistas y trends de moda -Tienda online: Información detallada sobres sus productos	-Instagram: @ecoalf (251K seguidores). -TikTok: 510 seguidores, acaban de empezar en la plataforma, pero ya cuentan con varios videos virales

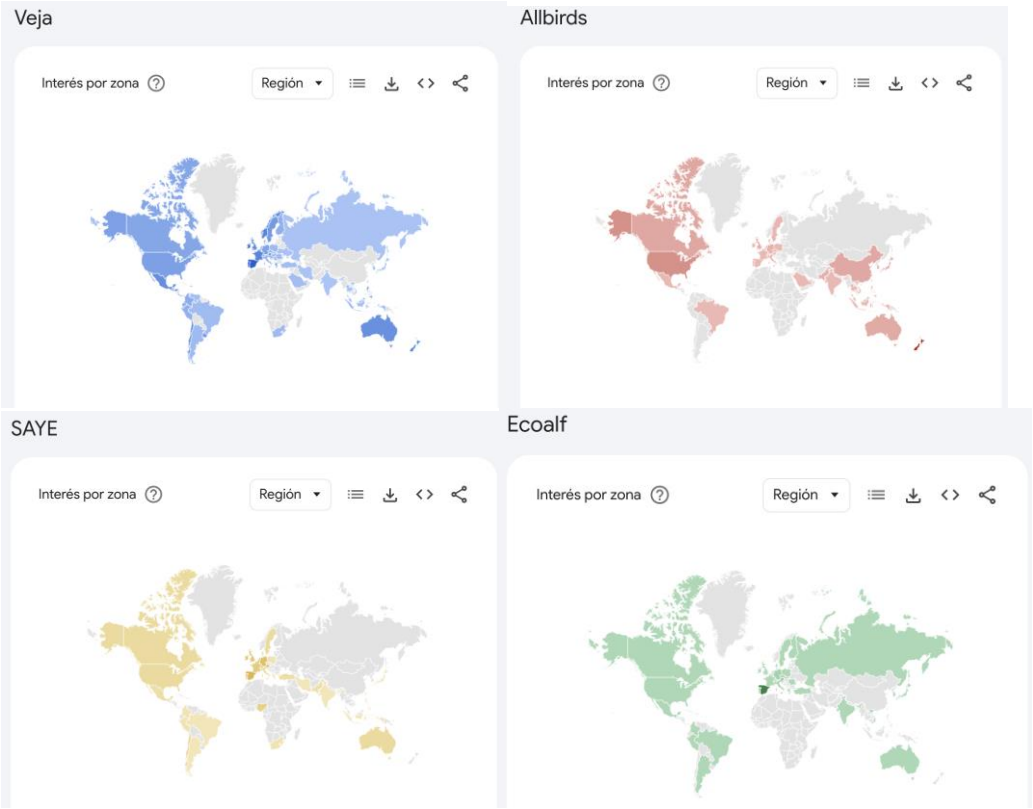
Posicionamiento	- Real: En España, Allbirds no se encuentra entre las primeras opciones de compra inicialmente, pero una vez que los consumidores conocen los valores de la marca, la mayoría percibe y considera importantes estos principios - Deseado: el objetivo de Allbirds es que los clientes utilicen sus productos con una mayor conciencia social y ecológica, promoviendo un estilo de vida responsable y respetuoso con el medio ambiente.	- Real: A pesar de ser una marca con muy poco recorrido tiene mucha presencia en Barcelona y gran parte de España - Deseado: Promover conciencia social y ecológica y llegar a un mayor público Europeo	- Real: Es la marca de referencia en España y en Europa en cuanto a moda sostenible - Deseado: convertirse en la marca líder mundial en moda sostenible, siendo la primera opción para los consumidores que buscan productos de alta calidad, con diseño innovador y fabricados de manera responsable
Distribución	- Tienda online: Envíos a varios países de Europa desde su página web y a través de distribuidores como Zalando.	- Tienda online: Envíos a varios países de Europa u - Puntos físicos en España: Distribuidores como El Corte Inglés y tiendas especializadas en moda deportiva.	- Tienda online: Envíos a varios países de Europa - Puntos físicos en España: Madrid y Barcelona y distribuidores como El Corte Inglés y tiendas como La roca Village

Fuerza de Ventas	- Antes de la compra: Exploración de productos en línea y físicos, destacando sostenibilidad. - Durante la compra: Información detallada sobre productos, pago con tarjeta de crédito o PayPal. - Después de la compra: Confirmación de compra por email, seguimiento del pedido.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.- Comparativa de Competidores Directos últimos 12 meses





Fuente: Google Trends

Se ha utilizado Google Trends para comparar los datos de los competidores y analizar la popularidad de las búsquedas realizadas en el motor de búsqueda de Google. (Google Trends, n.d.)

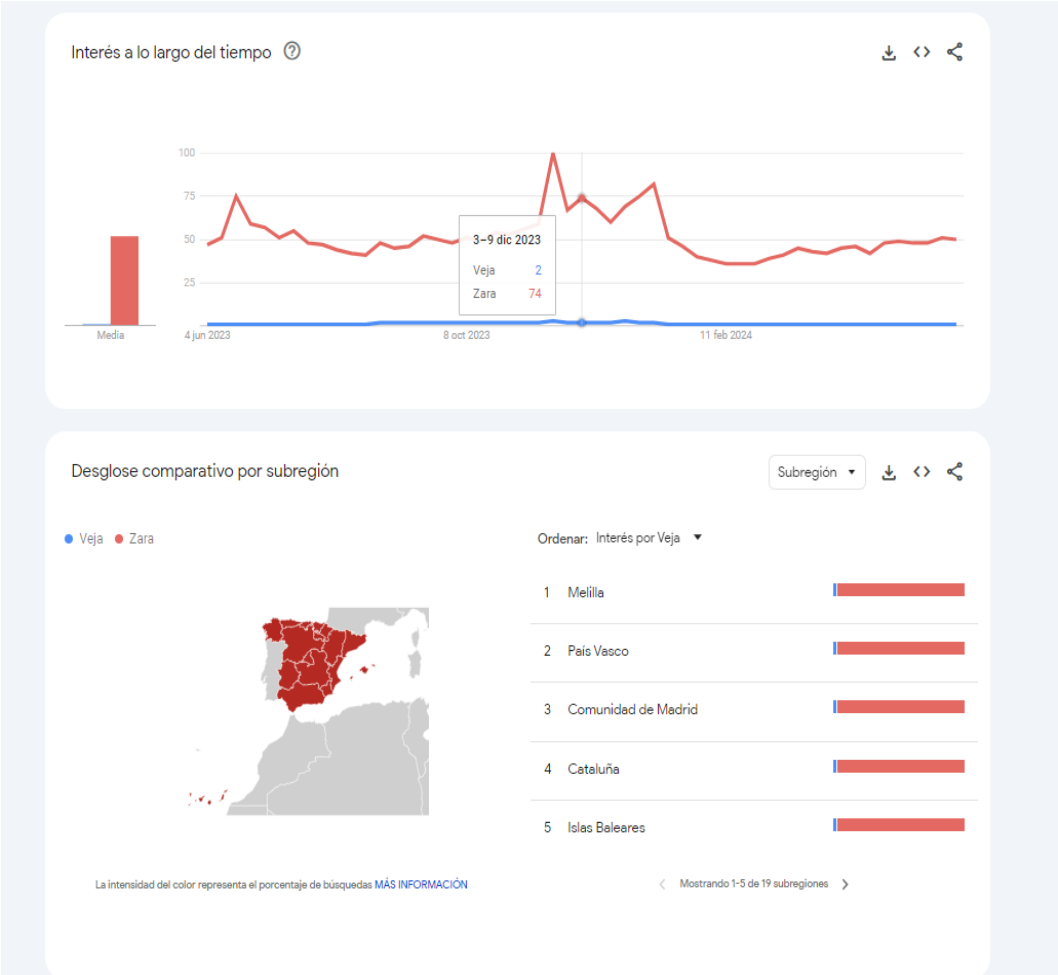
Tabla 7.- Competidores Indirectos: Inditex (Zara)

Competidor	Zara
Descripción	Marca de moda rápida que ofrece una amplia gama de productos a precios asequibles, enfocada en la producción masiva a corto plazo.
Productos Modélicos	

Target	- Mujeres que buscan calzado cómodo, funcional y bonito a bajo precio. - Mujeres con tendencia a vestir la última moda. - Hombres que siguen tendencias. - Hombres que buscan sencillez y costos bajos.
Precio	€29.95 - €35.95
Comunicación	- Instagram: @Zara (25.6M seguidores). - TikTok: 6.8 M seguidores, contenido dinámico sobre moda. -Twitter: Noticias sobre lanzamientos y eventos. - Blog: Zara Insider, consejos de estilo y entrevistas. - Tienda online: Información sobre colecciones y tendencias.
Posicionamiento	- Real: Marca de moda rápida, destacada por su modelo de negocio eficiente y su capacidad de adaptación a las tendencias. - Deseado: Marca de moda rápida y asequible, comprometida con iniciativas sostenibles y diversidad.
Distribución	- Tienda física: 255 tiendas en España (2022). - Tienda online: Envío a domicilio, punto de entrega y envío a tienda gratis.
Fuerza de Ventas	- Antes de la compra: Investigación de mercado, servicio al cliente capacitado. - Durante la compra: Proceso de compra eficiente. - Después de la compra: Servicio postventa, programas de fidelización.

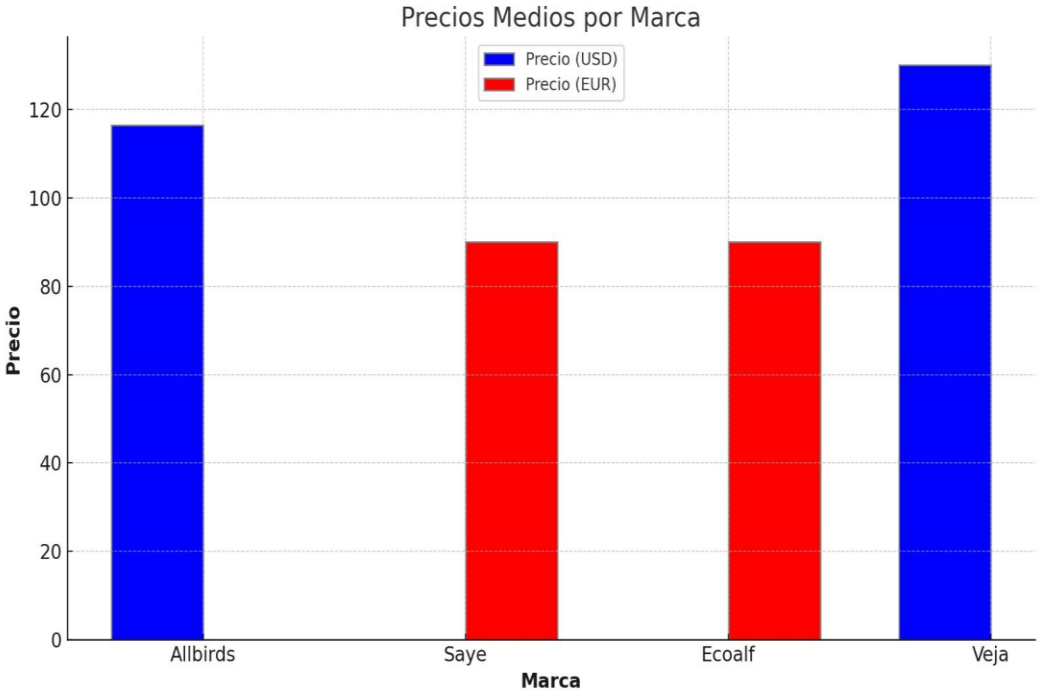
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.- Comparativa de Competidores Indirectos últimos 12 meses



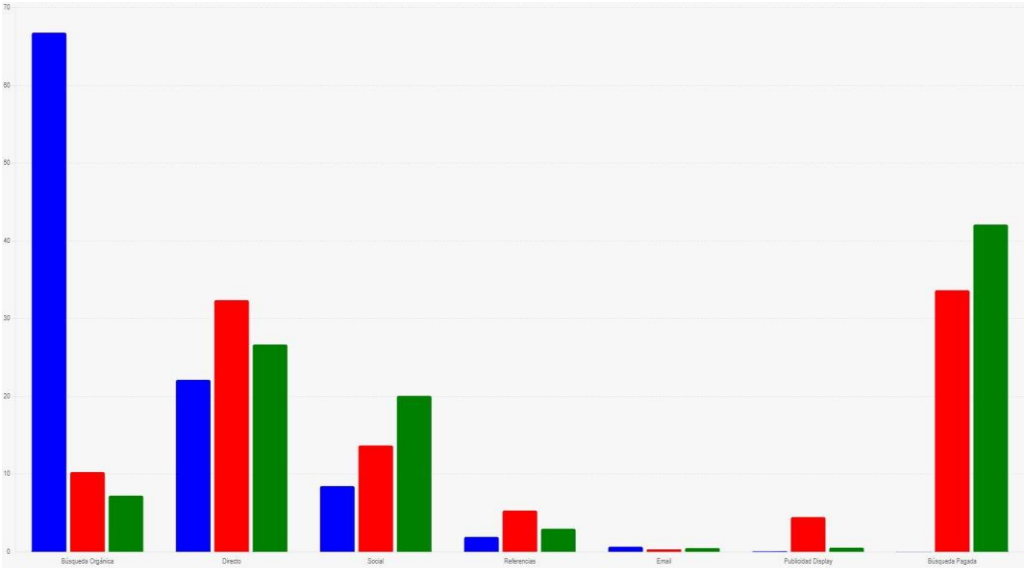
Fuente: Google Trends

Gráfico 5.- Comparativa Precio - Competidores Directos



Fuente: Webzine Performance

Gráfico 6.- comparativo de las Redes Sociales - Competidores Directos



azul: VEJA - verde: Saye - rojo: allbirds

Fuente: Website Performance

b) Posicionamiento

Haciendo un análisis de los competidores citados anteriormente VEJA se diferencia de otras marcas por su firme compromiso con la sostenibilidad y el comercio justo, siendo reconocida en Europa y ganando prestigio a nivel mundial. Comparada con Allbirds, Saye y

Ecoalf, VEJA se destaca por ser considerada como una pionera en la utilización de materiales orgánicos y en el comercio justo. Allbirds se enfoca en la funcionalidad y la comodidad al aire libre, Saye en la moda urbana y Ecoalf en la sostenibilidad total, mientras que VEJA integra estos aspectos con un enfoque sólido en la transparencia y la equidad social.

Para lograr su posición deseada, VEJA necesita seguir innovando en sus estrategias sostenibles, ampliando su presencia en mercados internacionales y concientizando a los clientes sobre los beneficios de sus productos. De esta manera, VEJA puede fortalecer su posición como la marca más elegida por quienes buscan moda realmente sostenible y ética.

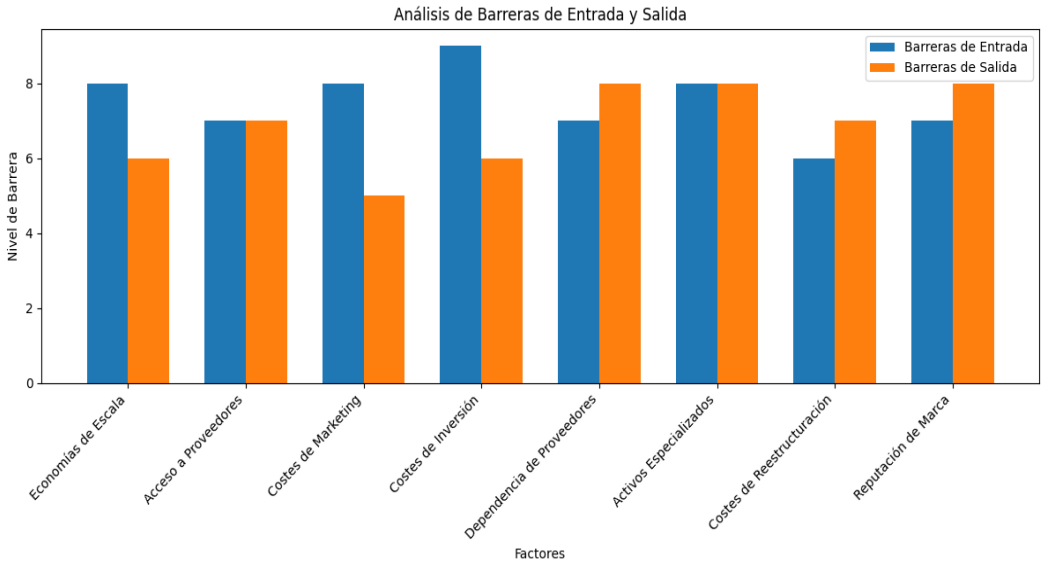
1.2.3 Análisis del Sector

Se examinan las barreras de entrada y salida en nuestro mercado.

Tabla 8 y Gráfico 7.- Barreras de entrada y salida

Barreras	VEJA	Competidor 1:Allbirds	Competidor 2:Adidas
Economías de Escala	Alta barrera debido a menores volúmenes	Moderada, ha alcanzado cierta escala	Baja, tiene grandes volúmenes de producción
Acceso a Proveedores	Alta, requiere materiales sostenibles	Moderada, uso de materiales sostenibles	Baja, acceso a una amplia red de proveedores
Costes de Marketing	Alta, enfocada en la sostenibilidad	Moderada, reconocida por la sostenibilidad	Baja, fuerte presencia de marca
Costes de Inversión	Alta, requiere inversión en tecnología	Moderada, ya tiene cierta infraestructura	Baja, alta capacidad de inversión
Dependencia de Proveedores	Alta, acuerdos sostenibles	Moderada	Baja, diversificación de proveedores

Activos Especializados	Alta, maquinaria específica para sostenibilidad	Moderada	Baja, maquinaria más estandarizada
Costes de Reestructuración	Alta, costos altos para reducir producción	Moderada	Baja, alta flexibilidad
Reputación de Marca	Alta, podría dañar la imagen de sostenibilidad	Moderada	Baja, marca establecida y diversificada



Fuente: Elaboración propia

2. Análisis del Entorno Interno

2.1. Antecedentes

VEJA es una compañía francesa fundada en 2005 por Sébastien Kopp y François-Ghislain Morillion, queriendo demostrar que es posible crear productos de alta calidad sin comprometer los valores ambientales y sociales.

VEJA produce y fabrica sus zapatillas en Brasil para asegurar que los trabajadores reciban un salario justo y trabajen en condiciones dignas. “En 2023, los trabajadores en las fábricas de VEJA en las líneas de producción ganaron un salario promedio de R$ 1,648.75” según la página oficial de VEJA.

La empresa también colabora con organizaciones no gubernamentales para promover el desarrollo social y económico en las comunidades productoras.

Desde 2023 están llevando a cabo un proyecto llamado The Aegean project cuyo objetivo es" fabricar zapatillas específicamente para el mercado de la UE, con la producción llevándose a cabo localmente en Portugal. Abasteciendo cuero en Europa y curtido en Portugal, durante un año, desarrollamos una nueva cadena de suministro enfocada en la fabricación de zapatillas para Europa. Buscamos un país con condiciones laborales justas, similares a las de Brasil, donde se respeten los derechos de los trabajadores y los materiales se obtengan de manera responsable. Con el Proyecto Aegean, VEJA da pasos hacia un futuro más sostenible y responsable para las zapatillas en Europa" según la página oficial de VEJA.

2.2. Misión, Visión y Valores

El principal objetivo de VEJA es convertirse en la marca de moda sostenible líder a nivel mundial, no sólo a nivel local o regional. Por eso se esfuerzan por crear una cadena de suministro completamente factible y eliminar los residuos de su proceso de producción.

Además, a través de la innovación y la introducción de nuevas tecnologías, se esfuerzan por desarrollar materiales respetuosos con el medio ambiente. Uno de sus principales objetivos es llegar a un amplio público y animarles a comprar con conciencia, inspirándose a unirse a la lucha por un mundo más duradero.

Para 2030, VEJA ha fijado varios objetivos a largo plazo que reflejan su compromiso con los valores de marca anteriormente identificados de responsabilidad social. Entre estos objetivos se incluyen:

- Reducir los residuos reutilizando y reciclando materiales.
- El desarrollo de nuevas tecnologías ayuda a reducir nuestro impacto en el medio ambiente.
- Promover el uso de ropa sostenible mediante la creación de productos atractivos y que no tengan impacto en el medio ambiente.
- Crear conciencia sobre la importancia de abordar los problemas de impacto ambiental.
- Lograr cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2030.

Los valores de marca se establecieron en un momento en el que un segmento de mercado y público objetivo de VEJA estaba dispuesto a apoyar este tipo de productos.

Estos valores incluyen sostenibilidad y calidad mediante la creación de productos duraderos, reduciendo la necesidad de compras frecuentes y minimizando el desperdicio, transparencia a través de información clara y detallada sobre la cadena de suministro del producto, los materiales utilizados y el impacto ambiental. Se utilizan materiales reciclados y ecológicos para el proceso de producción, como botellas de plástico recicladas, redes de pesca y algodón orgánico. Además, la marca trabaja con proveedores éticos y transparentes para garantizar condiciones laborales justas para los empleados.

La misión de VEJA es crear la primera generación de productos reciclados de calidad y con diseños equivalentes a los mejores productos no reciclados centrándose en el cuidado del planeta, el medio ambiente y las personas.

2.3. Objetivos a largo plazo

Según su director creativo (Kopp en 2023) para Vogue España, los objetivos a largo plazo de VEJA incluyen la creación de empleo y proyectos de innovación. En 2020 la empresa comenzó a invitar a las tiendas a expertos en reparación de calzado y la experiencia fue muy positiva.

Al principio, mucha gente pensó que no funcionaria, que a nadie le interesaría reparar zapatillas viejas y preferirían comprarse unas nuevas. Sin embargo, se formaron colas de hasta 200 personas, motivadas y entusiasmadas porque sus zapatos durarán uno o dos años más. Esto refleja un interesante cambio cultural.

Hace 15 años a nadie le importaba el algodón orgánico, ahora es popular. Asimismo, aunque la idea de un zapatero parezca hoy desalentadora, creen que es un camino viable a seguir. Quieren promover una cultura de reparación y sostenibilidad, demostrando que es posible alargar la vida de los productos y reducir los residuos ambientales.

2.4. Marketing Mix.

a) Producto

La marca VEJA ofrece una amplia gama de productos elaborados con materiales reciclados y respetuosos con el medio ambiente, utilizando un modelo productivo que minimiza el consumo de recursos naturales, la producción de materiales tóxicos, residuos y gases residuales, en línea con nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental y las necesidades de futuras generaciones.

Además, VEJA presta especial atención a la calidad y durabilidad de sus productos, combinando modernidad y estilo sofisticado. Por ejemplo, sus zapatillas tienen suelas antideslizantes para mayor funcionalidad y seguridad.

En lo que respecta al embalaje, VEJA adopta un enfoque similar en la producción, priorizando materiales reciclables y biodegradables en lugar del plástico. La página oficial de VEJA afirma que “Desde 2005, hemos estado produciendo cajas de cartón con cartón kraft natural. Limitamos el uso de tintas e impresiones para reducir su impacto y asegurar su reciclabilidad. A día de hoy, todas las cajas de zapatos de VEJA cuentan con la certificación del Forest Stewardship Council (FSC™), procedentes de bosques gestionados de manera responsable que ofrecen beneficios ambientales, sociales y económicos”. El lanzamiento de producto de VEJA también refleja su compromiso con la sostenibilidad, caracterizado por la sencillez, el minimalismo y los colores neutros que demuestran su compromiso con la sostenibilidad medioambiental.

Imagen 1: Embalaje

b) Precio

VEJA opta por una estrategia de precios diferenciada, donde el valor de los productos se basa en la calidad, la innovación y la sostenibilidad que ofrecen.

VEJA utiliza materiales reciclados y ecológicos en la fabricación de sus productos, lo que se traduce en precios más altos que los de sus competidores directos.

La empresa no se centra en descuentos frecuentes, sino que fija precios justos y transparentes que reflejan el verdadero valor del producto. Además, VEJA aplica una estrategia de precios competitiva para ciertos productos exclusivos y de edición limitada, que se venden a precios superiores debido a sus diseños únicos y materiales de primera calidad utilizados en la fabricación.

Sin embargo, VEJA también ofrece una amplia gama de productos a precios asequibles para garantizar que la moda sostenible sea accesible a una amplia gama de consumidores.

Si bien los precios pueden ser más altos que los de los competidores, una política de producción y distribución basada en prácticas ambientales y de comercio justo justificará este valor agregado.

Los precios de los productos de VEJA oscilan entre 85 y 160 euros, lo que refleja el compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la integridad en toda su cadena de suministro.

c) Distribución

VEJA opera dos niveles de distribución: un canal directo (corto) en el nivel 0, donde la empresa vende productos directamente a los consumidores a través de su sitio web y sus propias tiendas físicas; y un canal indirecto (largo) en el nivel uno, donde la empresa distribuye sus productos. a través de intermediarios como WOW Concept o Miravia.

Se han identificado cuatro funciones principales del canal:

- Envío y distribución de productos: VEJA prioriza el envío por mar para reducir las emisiones de carbono.
- Segmentación: las entregas desde el almacén a la tienda o las ventas en línea se adaptan a las necesidades del consumidor utilizando envases ecológicos, como cajas de cartón reciclado y cintas de embalaje recicladas. Almacenamiento: el producto queda a

disposición del comprador y en caso de falta de stock se reembolsará la cantidad del producto.

- Servicio ventas: VEJA promociona sus productos a través de personas influyentes y brinda servicio al cliente a través de varios canales de medios.

No directamente relacionado con las ventas, VEJA ofrece entrega rápida a domicilio en España y tiempos de entrega separados para productos hechos a medida.

En cuanto a la estrategia de distribución, VEJA aplica estrategias de distribución tanto directas como indirectas. Utiliza medios propios en su tienda online y sus tiendas físicas con venta directa, mientras que en tiendas de venta indirecta utiliza una estrategia indirecta con medios externos y menos control y más costes. VEJA también aplica una estrategia de cobertura selectiva del mercado, operando varias tiendas en las principales ciudades españolas y tiendas en El Corte Inglés, así como tiendas en otras importantes ciudades españolas o europeas.

En términos de coordinación de canales, VEJA mantiene un alto control sobre su cadena de suministro y proveedores, incluso trabajando con tiendas multimarca como El Corte Inglés y Miravia, lo que requiere coordinación entre todos los agentes que participan en la distribución.

Además, VEJA utiliza una estructura vertical para gestionar todas las etapas, desde la producción hasta la entrega al consumidor final, manteniendo así altos estándares de calidad y sostenibilidad en todos los aspectos del negocio.

d) Comunicación

Según la página oficial de VEJA se fundamenta en una simple observación: El 70% del coste de una gran marca de zapatillas está relacionado con la publicidad. Al eliminar la publicidad, VEJA asigna los recursos que normalmente se destinarán al marketing hacia lo que realmente importa: garantizar el bienestar de las personas que producen nuestras zapatillas en los campos y fábricas.

El corazón del modelo VEJA: reasignar, directamente en la etapa inicial de la cadena de producción, los fondos que normalmente se destinan a la publicidad.

La esencia del modelo VEJA es redistribuir directamente en la primera etapa de la cadena de producción el dinero que normalmente se gasta en publicidad. Este enfoque específico permite a VEJA invertir en sostenibilidad, materiales de alta calidad y condiciones de trabajo en lugar de costosas campañas publicitarias.

- Transparencia y educación: VEJA utiliza su plataforma en línea y sus redes sociales para educar a los consumidores sobre la importancia de la sostenibilidad, el comercio justo y el impacto de sus elecciones de compra. Pública informes detallados sobre su cadena de suministro y prácticas de fabricación. Además, proporcionan total transparencia sobre el proceso de producción y los costos asociados, permitiendo a los consumidores saber exactamente dónde se invierte su dinero.
- Comercialización Orgánica: aunque VEJA no invierte en publicidad tradicional, cuenta con el apoyo de personas influyentes y celebridades que promocionan la marca de forma orgánica, aumentando el conocimiento y el atractivo sin tener que pagar tarifas adicionales. La cobertura mediática de su modelo de negocio y de sus innovaciones sostenibles también actúa como una forma de publicidad gratuita.

- Presencia en redes sociales - Instagram y Facebook -: VEJA participa activamente en las redes sociales, compartiendo historias impactantes, producciones detrás de escena y testimonios de empleados y consumidores.

El compromiso de la marca es interactuar directamente con los seguidores, respondiendo preguntas y entablando conversaciones sobre sostenibilidad y moda ética. Del mismo modo, comparte historias de los agricultores y trabajadores que forman parte de su cadena de suministro, humaniza la marca y crea una conexión emocional con los consumidores.

Al redirigir el dinero de la publicidad hacia la mejora de las cadenas de producción y las condiciones laborales, VEJA no solo garantiza la calidad y la sostenibilidad del producto, sino que también crea una historia poderosa y auténtica que atrae a los consumidores que hoy valoran la transparencia y la responsabilidad social.

e) Merchandising.

El diseño de tienda sigue la estética de la marca, los espacios físicos de VEJA reflejan un compromiso con el cuidado del medio ambiente, utilizando materiales reciclados y sustentables en la construcción y decoración. La madera certificada, la iluminación LED de bajo consumo y el estilo minimalista son elementos clave que crean un ambiente armonioso según la filosofía de la empresa.

Los productos se presentan de manera ordenada y accesible para que los clientes puedan observarlos y exhibirlos fácilmente. Los estantes abiertos y los diseños estratégicos enfatizan la función sobre la exhibición. El espacio físico de VEJA está diseñado para ser cálido y acogedor. La relajante música de fondo, la cálida iluminación y los asientos crean un ambiente agradable para explorar e ir de compras.

Cada producto viene con información detallada sobre las materias primas, origen, proceso de producción e impacto ambiental asociado. Gracias a ello, los consumidores pueden tomar decisiones informadas y responsables.

VEJA utiliza envases de cartón reciclado y bolsas de tela reutilizables, minimizando el uso de nuevos materiales y el impacto ambiental. Las etiquetas están impresas en papel certificado FSC y tintas respetuosas con el medio ambiente, lo que demuestra el compromiso de la empresa con la sostenibilidad. El diseño de empaque sofisticado y elegante, utilizando colores neutros y líneas minimalistas refleja la esencia de la marca. Este es otro elemento que transmite consistentemente los valores de VEJA.

En cuanto a las ventas digitales y el espacio web de VEJA, ofrece a los clientes una experiencia de compra cómoda y agradable con descripciones detalladas, imágenes de alta calidad y reseñas de clientes facilitan la búsqueda y selección de productos.

Además, de encontrar sus productos la plataforma digital de VEJA sirve también como un lugar para compartir historias de producción, entrevistas con empleados y logros de sostenibilidad. Esto no sólo promociona sus productos, sino que también educa e inspira a los consumidores.

Sus estrategias de promoción principalmente se fijan con eventos y tiendas pop-up en ciudades estratégicas para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes. Estos suelen incluir

talleres de sostenibilidad, charlas de expertos y demostraciones de productos, creando experiencias memorables y significativas.

f) Fidelización

La estrategia de fidelización de clientes de VEJA se basa en construir relaciones a largo plazo y duraderas con sus clientes.

VEJA ofrece un programa exclusivo diseñado para recompensar la fidelidad de los clientes. Los miembros de este programa reciben descuentos exclusivos, acceso anticipado a ventas y eventos especiales y otras ofertas personalizadas.

Además, VEJA se esfuerza por mantener una comunicación personalizada con los clientes a través del sitio web, las redes sociales y el correo electrónico. Esta estrategia les permite informar a los clientes sobre nuevos productos, eventos y promociones especiales, haciéndolos sentir apreciados y valorados. Muchos clientes son leales a VEJA gracias a su fuerte compromiso con la sostenibilidad, lo que ayuda a generar lealtad a largo plazo.

Otra estrategia de fidelización a destacar es la excelente política de devoluciones, respuestas rápidas a las preguntas y atención personalizada a las necesidades del cliente, lo que garantiza una experiencia de compra satisfactoria. (VEJA, n.d.).

g) Marketing Digital

Técnicas de marketing digital que lleva a cabo VEJA:

- Presencia en Redes sociales y Marketing de contenidos: las Redes Sociales de VEJA son un ejemplo de actualidad y dedicación contando con 1 Millón de seguidores en Instagram, la cuenta principal de la marca @VEJA donde publica nuevos lanzamientos y facilita la compra con links directos desde las fotos. Además, tiene una cuenta para niños llamada @VEJAkids con 60 mil seguidores y con un feed más colorido e infantil. En Tik Tok cuenta con 72 mil seguidores y muchos videos virales con millones de visualizaciones, donde se une a los trends de moda desde el punto de vista de la marca y resaltando los productos de forma natural y orgánica.

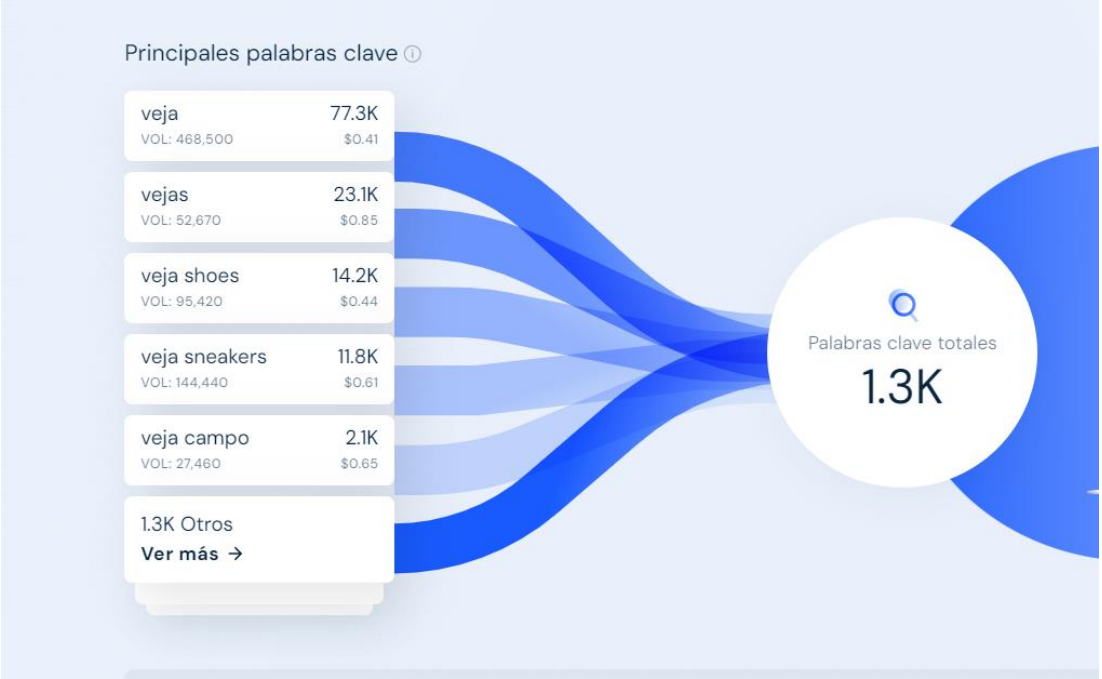
- Influencers Marketing: VEJA colabora con múltiples influencers algunos ejemplos son @mariajdegaime, Influencer española de moda con más de medio millón de seguidores en Instagram. En francia @Léna Mahfouf, influencer conocida por su estilo vanguardista y su activismo social.

- Optimización de Motores de Búsqueda (SEO): VEJA trabaja en el posicionamiento orgánico en los motores de búsqueda, utilizando técnicas de optimización para mejorar su visibilidad en las búsquedas relacionadas con la moda sostenible. También realiza inversiones periódicas para comprar términos de búsqueda y aparecer así en las primeras posiciones (foto) al buscar términos relacionados con la marca o la sostenibilidad. Ejemplo: al buscar el término “zapatillas sostenibles” nos sales en 4 posición el link.

- VEJA. Email Marketing: la marca utiliza el correo electrónico para enviar newsletters y promociones exclusivas a su base de datos de clientes y seguidores.

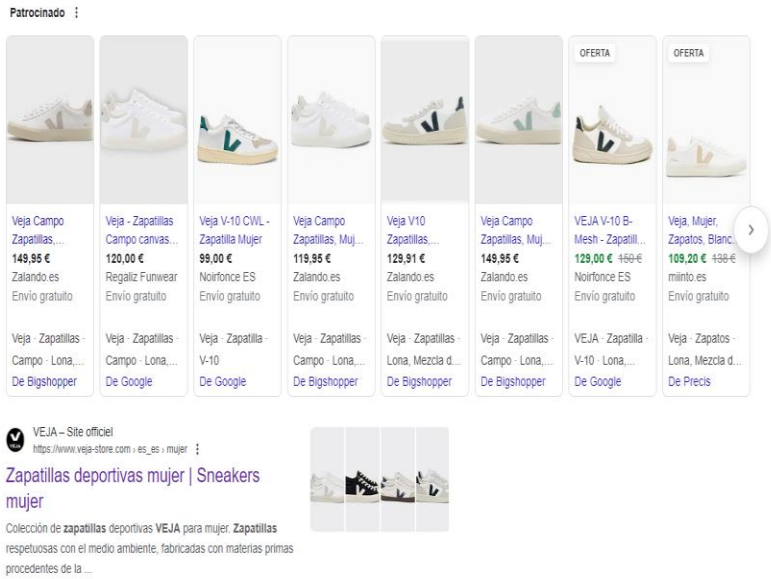
SimilarWeb proporciona un análisis detallado del rendimiento del sitio web de VEJA, incluyendo palabras clave y tráfico (SimilarWeb, n.d.).mi

Imagen 2.- Principales palabras clave



Fuente: Similar web

Imagen 3.- Posicionamiento del mercado



Fuente: Búsqueda de Google

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DAFO

1. Amenazas y Oportunidades

Se consideran amenazas para VEJA, las siguientes:

a) Productos Sustitutivos

- Descripción: la presencia de productos sustitutivos en el mercado representa una amenaza para VEJA.
- Impacto: estos productos pueden desviar a los consumidores hacia alternativas más baratas o convenientes.
- Estrategia: VEJA debe diferenciarse aún más a través de su enfoque en la sostenibilidad y calidad para mantener a sus clientes.

b) Competencia de Grandes Marcas

- Descripción: las grandes marcas multinacionales como Nike y Adidas presentan una fuerte competencia
- Impacto: estas marcas tienen un reconocimiento global y vastos recursos para marketing e innovación.
- Estrategia: enfocar campañas de marketing en el valor único de VEJA, como la sostenibilidad y las prácticas éticas de producción.

c) Limitaciones de Producción

- Descripción: las limitaciones en la capacidad de producción pueden restringir la capacidad de VEJA para satisfacer la demanda creciente.
- Impacto: puede llevar a escasez de productos y pérdida de oportunidades de mercado.
- Estrategia: invertir en mejorar la capacidad de producción y optimizar la cadena de suministro.

Se consideran oportunidades para la marca:

a) Creciente Demanda de Productos Sostenibles

- Descripción: la tendencia creciente hacia el respeto al medio ambiente favorece la demanda de productos sostenibles.
- Impacto: aumenta el mercado potencial para VEJA.
- Estrategia: expandir la línea de productos sostenibles y fortalecer el mensaje de sostenibilidad en el marketing.

b) Aumento de Compras Online

- Descripción: el aumento de las compras online tras la pandemia de COVID-19 ofrece una mayor oportunidad para expandir el mercado digital.
- Impacto: permite a VEJA llegar a una audiencia global de manera más efectiva.
- Estrategia: optimizar la plataforma de comercio electrónico y mejorar la experiencia del usuario online.

c) Tendencia al Consumo de Productos Manufacturados

- Descripción: la tendencia al consumo de productos manufacturados beneficia a VEJA por su enfoque en la producción ética y de calidad.
- Impacto: atrae a consumidores que valoran la ética en la producción.
- Estrategia: resaltar la ética y calidad en la producción en todas las comunicaciones de marketing.

d) Popularidad de las Sneakers en la Moda

- Desscripción: El impulso de las sneakers en la moda posiciona a VEJA como una opción atractiva y moderna.
- Impacto: incrementa la demanda de productos VEJA.
- Estrategia: lanzar nuevas colecciones de sneakers y colaborar con diseñadores y celebridades para mantener la relevancia en la moda.

e) Uso de Zapatillas VEJA por Influencers y Celebridades

- Descripción: influencers y celebridades de la moda usan zapatillas VEJA, aumentando la visibilidad y el prestigio de la marca.
- Impacto: potencia la imagen de la marca y atrae a nuevos clientes.
- Estrategia: continuar y expandir las colaboraciones con influencers y celebridades para llegar a un público más amplio.

2. Fortalezas y Debilidades

Se señalan fortalezas de VEJA las siguientes:

a) Capacidad de Innovación

- Descripción: la capacidad de innovar en la creación de productos y expandir su línea de productos es una fortaleza clave.
- Impacto: permite a VEJA mantenerse a la vanguardia de la moda sostenible.
- Estrategia: continuar invirtiendo en I+D para desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes.

b) Red de Distribución

- Descripción: VEJA opera con los principales distribuidores y puntos más relevantes de venta (El Corte Inglés, Amazon).
- Impacto: aumenta la accesibilidad y la presencia de la marca.
- Estrategia: fortalecer las relaciones con distribuidores clave y explorar nuevos canales de distribución.

c) Presencia en Lugares Estratégicos

- Descripción: la apertura de locales en lugares estratégicos permite a VEJA aumentar su presencia y accesibilidad.
- Impacto: mejora la visibilidad de la marca y facilita el acceso a nuevos clientes.
- Estrategia: identificar y abrir nuevas tiendas en ubicaciones clave, tanto a nivel nacional como internacional.

Y se consideran debilidades las siguientes:

a) Fluctuaciones Monetarias

- Descripción: la presencia mundial de VEJA implica que la empresa vende y compra en diferentes monedas, provocando fluctuaciones constantes en sus márgenes.
- Impacto: afecta la estabilidad financiera y los márgenes de beneficio.
- Estrategia: implementar estrategias de cobertura de divisas para mitigar los riesgos cambiarios.

b) Inversión en I+D

- Descripción: aunque la marca se enfoca en la sostenibilidad, la inversión constante en I+D para innovar y mantenerse competitiva puede ser un desafío financiero y logístico.
- Impacto: puede limitar la capacidad de lanzar nuevos productos y mejorar los existentes.
- Estrategia: buscar financiación externa y asociaciones estratégicas para compartir los costos de I+D.

c) Comportamiento del Consumidor

- Descripción: el comportamiento del consumidor, que tiende a buscar siempre el mejor precio en el mercado, puede afectar la competitividad de VEJA.
- Impacto: puede reducir la cuota de mercado si los consumidores optan por alternativas más económicas.
- Estrategia: enfocar las estrategias de marketing en el valor añadido de los productos VEJA, como la sostenibilidad y calidad superior.

d) Falsificaciones

- Descripción: las falsificaciones representan un desafío constante para la marca, afectando tanto su imagen como sus ingresos.
- Impacto: puede erosionar la confianza del consumidor y reducir las ventas.
- Estrategia: implementar tecnologías de autenticación y colaborar con las autoridades para combatir las falsificaciones.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS

1. Marketing Comercial y Digital

a) Expandir su mercado y desarrollar nuevas líneas de productos sostenibles.

VEJA puede considerar comenzar con artículos como camisetas y gorras. Estos productos tienen una producción potencialmente menos costosa en comparación con prendas más elaboradas como abrigos o pantalones. Este enfoque permitirá a la empresa evaluar el feedback de sus clientes de manera más ágil y efectiva, proporcionando una base sólida para futuras expansiones y desarrollos dentro de su línea de productos sostenibles.

b) Ampliar la base de clientes y, por consiguiente, aumentar las ventas es un objetivo clave para VEJA.

Los nuevos productos mencionados anteriormente, al tener una producción más sencilla, permitirán precios más accesibles. Esto abrirá la puerta para llegar a aquel público que prioriza el precio sobre la marca o la calidad. Con esta estrategia, se busca democratizar el acceso a productos sostenibles y fortalecer la posición en el mercado.

c) Aumentar la fidelización de los clientes en un 30% en los próximos años mediante la creación de un "Club VEJA".

La función de "Mejores Amigos" en Instagram se usará para compartir contenido exclusivo como adelantos de productos, descuentos y eventos especiales en redes sociales. Se llevarán a cabo historias y publicaciones regulares con el fin de mantener a los miembros informados y comprometidos con las novedades y beneficios del club.

En la aplicación móvil de VEJA, se enviarán notificaciones push para notificar a los miembros sobre nuevos beneficios, eventos exclusivos y promociones personalizadas. Se llevará a cabo una sección dedicada a la aplicación, en la cual los integrantes pueden acceder a contenido exclusivo, descuentos y gestionar su participación en eventos. Para identificar y segmentar clientes, se utilizará el historial de compras y registros en la tienda en línea para identificar y segmentar clientes. Para identificar y segmentar clientes, se usará el historial de compras y registros en la tienda en línea. Posteriormente, se enviarán invitaciones personalizadas para acceder al Club VEJA a través de correo electrónico y notificaciones en la aplicación. Se creará una lista de "Mejores Amigos" en Instagram para que solo los miembros del club puedan acceder a contenido exclusivo. Se proporcionarán adelantos de productos y detalles técnicos a través de historias.

Asimismo, se llevarán a cabo encuestas y sondeos con el fin de obtener opiniones, fomentando la participación y la comunidad. Se publicará contenido detrás de escena para reforzar la conexión emocional con la marca y fortalecer la conexión emocional con la marca. El sistema de recompensas por fidelidad permitirá a los integrantes obtener recompensas por compras y participación activa, así como por productos o experiencias exclusivas.

Se establecerán desafíos y misiones en la aplicación para mantener el compromiso.

Se publicará un adelanto exclusivo en Instagram "Mejores Amigos" y se enviará una notificación push con un código de descuento exclusivo a través de la aplicación móvil para el lanzamiento de un nuevo producto. Se anunciarán y mostrarán preparativos para eventos VIP en Instagram y se enviarán invitaciones a través de la aplicación para eventos VIP. Las encuestas de opinión sobre nuevos diseños se llevarán a cabo en historias de Instagram, otorgando puntos de fidelidad adicionales al participar en la aplicación móvil.

d) Diseñar una aplicación que permita a los usuarios guardar sus productos favoritos.

Organizar carpetas de compra y llevar un registro de sus compras pasadas y futuras es una excelente iniciativa para mejorar la experiencia del cliente. Con esta aplicación, los usuarios podrán crear listas personalizadas de productos que les interesen, facilitando así su proceso de compra y permitiéndoles mantenerse organizados.

e) Evento anual diseñado para presentar los nuevos lanzamientos, este año con la novedad de las camisetas y gorras.

Contará con la presencia de influencers que lucirán los últimos productos de la marca, atrayendo a numerosos medios de comunicación. Este evento está destinado a llegar a una amplia audiencia y a fortalecer el compromiso de VEJA con la moda sostenible y su público.

CAPÍTULO IV. ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE MARKETING

1. Acciones online

1.1. La creación del “CLUB VEJA”

Una comunidad exclusiva y leal de clientes de VEJA a través de la función "Mejores Amigos" en Instagram, ofreciendo beneficios exclusivos y fomentando una conexión más cercana entre la marca y sus clientes más leales.

a) Implementación de la Estrategia

1. Identificación de Clientes

- Recopilación de Datos: utilizar el historial de compras y registros en la tienda en línea para identificar a los clientes que han realizado compras.

- Invitación Exclusiva: enviar invitaciones personalizadas a estos clientes para unirse al grupo de "Mejores Amigos" en Instagram.

2. Configuración del Apartado Exclusivo

    - Perfil de Instagram: crear una lista de "Mejores Amigos" en el perfil oficial de VEJA en Instagram.
    - Acceso Exclusivo: asegurar que solo los clientes invitados puedan ver el contenido exclusivo publicado para los "Mejores Amigos".

3. Contenido Exclusivo

    - Información Privilegiada: compartir adelantos de futuros lanzamientos de productos, incluyendo imágenes, videos y detalles técnicos.
    - Descuentos y Promociones: ofrecer códigos de descuento y promociones especiales solo accesibles para los miembros del club.
    - Eventos Especiales: anunciar eventos en línea y en tienda, como ventas privadas y sesiones de preguntas y respuestas con diseñadores o embajadores de la marca.

4. Interacción y Compromiso

    - Encuestas y Opiniones: realizar encuestas y sondeos entre los miembros del club para obtener opiniones sobre nuevos productos o mejoras.
    - Contenido Exclusivo de Marca: publicar contenido detrás de escena, como el proceso de diseño y producción, para fortalecer la conexión emocional con la marca.
    - Recompensas por Fidelidad: introducir un sistema de recompensas por fidelidad, donde los miembros del club ganen puntos por compras y participación activa, canjeables por productos o experiencias exclusiva

5. Beneficios del "CLUB VEJA"

    - Acceso Anticipado: los miembros tienen acceso exclusivo a nuevos lanzamientos y productos antes que el público general.
    - Descuentos Exclusivos: ofrecimiento de descuentos y promociones personalizadas que no están disponibles para el resto de los clientes.
    - Experiencias Únicas: participación en eventos exclusivos, como ventas privadas, encuentros con diseñadores y talleres en línea.
    - Mayor Conexión con la Marca: a través del contenido exclusivo y las interacciones personalizadas, se fortalece el vínculo emocional entre la marca y sus clientes más leales.

6. Segmentación de Clientes

    - Compradores Frecuentes: clientes que realizan compras regularmente y muestran un alto grado de compromiso con la marca.
    - Clientes de Alto Valor: aquellos que gastan significativamente en cada compra y tienen un historial de compras elevado.

- Embajadores de Marca: clientes que interactúan activamente con la marca en redes sociales, compartiendo contenido y promoviendo productos de VEJA.
- Nuevos Clientes Potenciales: clientes nuevos que han mostrado interés inicial y podrían convertirse en leales a través de una mayor interacción y beneficios exclusivos.

7. Estrategias de Fidelización

    - Programa de Puntos: implementar un sistema donde los miembros ganen puntos por cada compra y actividad en redes sociales, canjeables por descuentos, productos exclusivos o experiencias VIP.
    - Eventos VIP: organizar eventos especiales solo para miembros del club, tanto en línea como presenciales, para mantener el interés y la participación activa.
    - Comunicación Personalizada: utilizar datos de comportamiento y preferencias para enviar comunicaciones personalizadas y ofertas relevantes a cada miembro.
    - Reconocimiento y Recompensas: reconocer a los miembros más activos y leales con recompensas adicionales, como menciones especiales en redes sociales o acceso a productos limitados.

8. La creación de una App móvil para App Store y Play Store

    - Desarrollar una aplicación móvil exclusiva para los clientes más fieles de VEJA, proporcionando una experiencia de compra mejorada y personalizada que aumente la lealtad y el compromiso con la marca.

Las ventajas que ofrecería una app propia para Ecoalf son las siguientes:

1. Accesibilidad: la versión de escritorio de VEJA resulta conveniente sólo cuando se accede desde un ordenador. En Smartphone, la experiencia no es tan agradable, y los usuarios agradecen siempre contar con una aplicación propia.

2. Funcionalidades: tener una app nativa ofrece posibilidades no accesibles desde una página web. La sesión de los usuarios se mantiene iniciada, es mucho más fácil compartir ropa con los contactos (lo que aumentaría el share y conocimiento de la marca), opciones de personalización, etc. Además, las aplicaciones ofrecen cada vez más novedades, que hacen esta opción más atractiva: por ejemplo, ya se puede incorporar la realidad virtual para ver productos en la vida real, utilizar la geolocalización para mostrar los puntos de ventas más cercanos o utilizar chats en vivo para hablar con atención al cliente.

3. Seguridad: muchos usuarios valoran cada vez más la seguridad al hacer transacciones en Internet. Una app permite introducir nuevos métodos de pago, como tarjeta de crédito autenticada por medio de la huella digital, y otorga confianza al cliente a la hora de la compra.

4. Comunicación: una de las especialidades de VEJA es su comunicación con los clientes. Si viene un newsletters puede ser efectivo, no resulta tan directo y

efectivo como recibir una notificación directamente en el móvil. Estos avisos pueden incluir información sobre nuevos productos o colecciones, unidades repuestas, alguna bajada de precios, etc.

5. Seguimiento de los pedidos: las aplicaciones en línea pueden proporcionar seguimiento en tiempo real de los pedidos, lo que permite a los clientes saber exactamente cuándo recibirán sus productos y cómo se está procesando su pedido. Todo esto apoyado de notificaciones para que el cliente esté actualizado en todo momento.

6. Análisis: una app proporciona a VEJA información valiosa sobre el comportamiento de compra de los clientes, lo que permite a la tienda analizar las tendencias y adaptar su estrategia de ventas en consecuencia.

1.2. Juegos Interactivos en la Aplicación Móvil de VEJA

Incorporar una sección de juegos interactivos en la aplicación móvil de VEJA para aumentar el engagement de los clientes, fomentar la lealtad y proporcionar oportunidades para ganar descuentos y cheques canjeables.

Estos juegos están diseñados para ser entretenidos y al mismo tiempo ofrecer recompensas tangibles, como descuentos y cheques canjeables en la app. Esta sección no solo atraerá a los clientes a usar la aplicación con mayor frecuencia, sino que también incentivará las compras y reforzará la relación con la marca

a) Implementación de la Estrategia

1.Tipos de Juegos:

Asegurar que los juegos sean visualmente atractivos y coherentes con la identidad de la marca VEJA.

- Trivia de Moda y Sostenibilidad: preguntas y respuestas sobre moda, sostenibilidad y la historia de VEJA.
- Juegos de Memoria: juegos donde los usuarios deben recordar y emparejar productos de VEJA.
- Retos de Diseño: mini-juegos donde los usuarios pueden diseñar sus propias zapatillas virtuales.
- Spin-to-Win: una rueda de la fortuna con premios que incluyen descuentos, cheques regalo y productos exclusivos.

2. Acciones offline

a) Estrategia para un Evento Anual de Lanzamiento de Nuevos Productos de VEJA

El evento será una plataforma para exhibir las últimas novedades de VEJA, incluyendo la introducción de una nueva línea de camisetas y gorras. La participación de influencers y medios de comunicación será clave para maximizar el alcance y el impacto del evento. Además, el evento subraya el compromiso continuo de VEJA con la moda sostenible.

1. Invitación y Participación de Influencers

   - Selección de Influencers: identificar y contactar a influencers relevantes en el ámbito de la moda sostenible, la ecología y la cultura juvenil. Contactar con grandes influencers que superen los 200K de seguidores en instagram como Ana Padilla, Anita Matamoros, Jmuchuelas etc.

   - Colaboraciones Previas al Evento: organizar colaboraciones previas al evento, como publicaciones en redes sociales y sesiones de fotos con los nuevos productos.
   - Presencia en el Evento: asegurar la presencia de estos influencers en el evento, donde lucirán los nuevos productos y participarán en actividades promocionales.

2. Cobertura de Medios

   - Convocatoria de Prensa: enviar invitaciones y notas de prensa a medios de comunicación clave, incluyendo revistas de moda, blogs de sostenibilidad y canales de noticias.

   - Zona de Prensa: crear una zona de prensa en el evento con materiales informativos, kits de prensa y oportunidades de entrevistas con representantes de VEJA y los influencers presentes. Contactar a los principales medios de comunicación como Europa press, ABC, 20 Minutos etc

3. Estructura del Evento

   - Presentación de Productos: organizar una pasarela o una exhibición donde se presentan las nuevas camisetas y gorras, además de otros productos destacados de VEJA.

   - Paneles y Charlas: incluir paneles y charlas sobre moda sostenible, con la participación de expertos y líderes de la industria como María Almazán (fundadora de Latitude), Elena Salcedo autora del libro "Moda ética para un futuro sostenible" etc.

   - Actividades Interactivas: ofrecer actividades interactivas, como talleres de personalización de zapatillas o camisetas.

4. Promoción del Evento

   - Campaña en Redes Sociales: crear una campaña en redes sociales con el hashtag del evento, promociones previas y contenido exclusivo para generar expectativa. #summerVEJA24 sería el hashtag del evento y de las colaboraciones previas y futuras.

   - Email Marketing: utilizar campañas de email marketing para invitar a clientes fieles y a los suscriptores del Club VEJA.

   - Streaming en Vivo: transmitir el evento en vivo a través de plataformas como Instagram Live, YouTube y Facebook Live para llegar a una audiencia global.

CAPITULO V. PRESUPUESTOS Y CRONOGRAMA

1. Presupuesto

El presupuesto planteado para VEJA en el ejercicio actual cuantifica las acciones que se van a llevar a cabo en un periodo inicial de 1 año, desde el 1 de septiembre de 2024 al 1 de septiembre de 2025.

a) Estrategia de Marketing Mix

- Descripción: Introducción de nuevas gamas de productos (camisetas, gorras y complementos).
- *Total, estimado: 190.000 €*

b) Desarrollo de App Móvil

- Descripción: Creación de una app para Play Store y App Store.
- Proveedor: Digital 55.com, especializado en apps para iOS y Android.
- Coste estimado: 30.000 € (Basado en un rango de 15.000 € a 50.000 € según complejidad y funcionalidades).

c) Estrategia de Social Media (SMM)

- Descripción: Contratación de un responsable de gestión de redes sociales.
- Tareas: Creación de contenido semanal, organización de posts y vídeos especiales, desarrollo de la función "mejores amigos".
- Costes:
  - Persona responsable de redes sociales: 22.500 €
  - Costes adicionales: 600 €
  - Total estimado: 23.100 €

d) Estrategia de Search Engine Marketing (SEM)

- Descripción: Campañas de publicidad en Google Ads y redes sociales.
- Costes:
  - Google Ads: 120 € diarios de media (3.625 € mensuales). Total, Google Ads: 43.500€
  - Anuncios en Instagram, TikTok y Facebook: 16.500 € durante un mes.
  - *Total, estimado: 60.000 €*

e)Evento con Influencers

- Costes:
  - Organización y promoción del evento: 6.000 €
  - Promoción y confirmación de asistencia de influencers: 25.000 €
  - Servicio de catering: 1.200 €
  - Servicio de DJ: 300 €

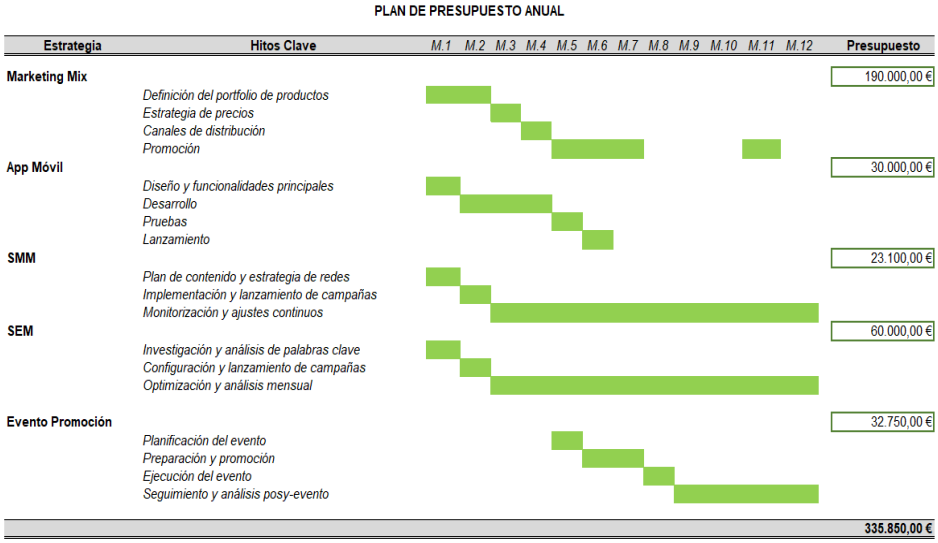
- Transporte e implementación de stand de merchandising: 250 €
- *Total, estimado: 32.750 €*

En total, el presupuesto estimado para este plan de marketing asciende a 335.850 €, abarcando el desarrollo de una app, estrategias de social media y SEM, marketing mix, y la organización de un evento promocional.

2. Cronograma

El cronograma derivado del plan de acción comentado tiene una duración de un año, empezando el 1 de septiembre de 2024. A continuación, adjunto la duración de las estrategias de acción propuestas.

Imagen 3.- Presupuesto y cronograma



Fuente- Elaboración propia

CAPÍTULO VI. CONTROL Y MEDICIÓN

1. KPIs (Key Performance Indicators)

Los KPIs son medidas fundamentales que se emplean para evaluar el rendimiento de la estrategia de marketing de VEJA. Son señales que muestran el avance hacia las metas establecidas, como la mejora de la sustentabilidad, la lealtad del cliente y la expansión de la marca en el mercado.

Los KPIs deben estar en sintonía con las metas de marketing y los objetivos generales de VEJA. Se señalan algunos indicadores clave de rendimiento que se consideran importantes para la empresa.

Tabla. - Indicadores clave de rendimiento

Categoría	Métrica
Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental	Reducción de Residuos
	Emisiones de CO2
	Tasa de Reciclaje
Ventas y Crecimiento	Ingresos por Ventas
	Tasa de Crecimiento Anual
	Ventas en Nuevos Mercados
Fidelización del Cliente	Tasa de Retención de Clientes
	Valor del Cliente de por Vida (CLV)
	Satisfacción del Cliente
Marketing Digital	Engagement en Redes Sociales
	Tráfico Web
	Tasa de Conversión
	Tasa de Clics (CTR)
	Costo por Adquisición (CPA)
	Tasa de Retorno de Correo Electrónico
	Tasa de Apertura de Correo Electrónico

Fuente- Elaboración propia

Para analizar los KPIs se tienen disponibles las siguientes webs o aplicaciones:

- Google Analytics: analiza el tráfico web, la tasa de conversión y el comportamiento del usuario.
- Hootsuite o Sprout Social: mide el engagement y el rendimiento en redes sociales.

- HubSpot o Mailchimp: analiza campañas de email marketing y la gestión de relaciones con los clientes.

Ante la estrategia propuesta en el Capítulo IV que hace referencia a la creación del Club VEJA, es esencial establecer y monitorear los KPI adecuados para medir la eficacia de la estrategia de creación del "CLUB VEJA" y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Los KPIs ideales para cada etapa de la implementación de esta estrategia se enumeran a continuación.

En la identificación de clientes usaremos:

- Tasa de Identificación de Clientes: porcentaje de clientes con historiales de compras relevantes
- Tasa de Aceptación de Invitaciones: El porcentaje de clientes que aceptan la invitación a unirse al grupo de Instagram "Mejores Amigos".

El contenido exclusivo se medirá con:

- Engagement Rate: tasa de interacción con el contenido exclusivo publicado en la lista de "Mejores Amigos" (likes, comentarios, compartidos).
- Tasa de Utilización de Descuentos: porcentaje de los códigos de descuento que utilizan los miembros del club.
- Participación en Eventos Especiales: número de miembros que asisten a eventos exclusivos de VEJA.

La interacción y contenidos:

- Tasa de Respuesta a Encuestas: porcentaje de participantes en encuestas y sondeos.
- Visualización de Contenido de Marca: el número de veces que se ve el contenido detrás de escena y el tiempo que se ve.
- Tasa de Recompensas Canjeadas: porcentaje de puntos de fidelidad canjeados por experiencias o productos únicos.
- Tasa de Retención de Miembros: Porcentaje de miembros que continúan participando en el club a lo largo del tiempo.

La segmentación y fidelización de nuestros clientes vendrá reflejada en:

- Frecuencia de Compra: el número promedio de productos que compran los miembros del club.
- Tasa de Recompra: Porcentaje de miembros que compran más en un período de tiempo específico.
- Valor Promedio de Compra: Valor promedio gastado por los miembros del club en compras.
- Valor de Vida del Cliente (CLV): El valor total que un consumidor aporta a la marca durante su relación con VEJA.
- Interacción en Redes Sociales: número de interacciones (posts, compartimientos y favoritos) que los embajadores han realizado en sus perfiles sociales.
- Contenido Generado por el Usuario (UGC): tanto la cantidad como la calidad del contenido producido por los embajadores de marca.

- Tasa de Conversión de Nuevos Clientes: Porcentaje de nuevos clientes que se convierten en miembros leales del club.
- Tasa de Retención de Nuevos Clientes: Porcentaje de nuevos clientes que continúan participando activamente en el club después de un periodo inicial.

CONCLUSIÓN

En conclusión, el análisis detallado del entorno externo y microentorno de VEJA muestra numerosas tendencias y elementos que tendrán un impacto significativo en su estrategia de marketing. El envejecimiento de la población, el aumento de la conciencia ambiental y la creciente importancia del comercio electrónico son tendencias importantes identificadas en el análisis PESTEL. Estos elementos resaltan la importancia de adaptarse a un mercado en constante cambio, en el que la sostenibilidad y el consumo responsable se han convertido en pilares fundamentales del comportamiento del consumidor. Para mantener la competitividad y satisfacer las expectativas de un mercado cada vez más exigente, la integración de nuevas tecnologías y el desarrollo de materiales sostenibles son esenciales tecnológicamente.

VEJA se encuentra en una situación de micro competencia con empresas como Allbirds, Saye y Ecoalf, las cuales se enfocan en la sostenibilidad. VEJA debe destacar su compromiso con la calidad y la sostenibilidad ofreciendo productos hechos con materiales reciclados y sostenibles para destacar. Además, para fortalecer su posicionamiento y alcanzar a un público más amplio y comprometido, es esencial tener una estrategia de comunicación efectiva a través de redes sociales y colaborar con influencers. (Modaes, 2023).

El éxito continuo de VEJA depende de sus fortalezas, como su capacidad de innovación y una sólida red de distribución estratégica. Sin embargo, debe abordar problemas importantes, como la competencia de grandes marcas y las restricciones en la capacidad de producción. VEJA lanzando el CLUB VEJA, una comunidad exclusiva diseñada para recompensar la lealtad de los clientes, mitigará estas amenazas y consolidará su posición en el mercado. El club ofrecerá beneficios exclusivos, acceso anticipado a productos y eventos exclusivos para fortalecer la conexión emocional entre los clientes y la marca. Además, promoverá la lealtad y el compromiso constante.

En resumen, VEJA se encuentra bien posicionada para capitalizar las oportunidades presentes en el mercado de la moda sostenible. La marca está lista para enfrentar los desafíos y maximizar su impacto positivo en el mercado al enfocarse en la innovación, la calidad y la comunicación efectiva, y al implementar estrategias como el CLUB VEJA para fidelizar a sus clientes. VEJA podrá mantener su relevancia en un entorno competitivo gracias a esta estrategia integral, que también fortalecerá su posición como líder en sostenibilidad y responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

1. ECOALF. (n.d.). *Historia de ECOALF*. Retrieved from https://ecoalf.com/pages/historia#:~:text=ECOALF%20nace%20en%202009%20con
2. Google Trends. (n.d.). *Explorar tendencias en España*. Retrieved from https://trends.google.es/trends/explore?geo=ES&q=%2Fg%2F11h5yvg05l,%2Fm%2F0w0nhw0,%2Fg%2F1ym_1qtkc,%2Fm%2F0lwkh,%2Fg%2F1ymz6_vcw&hl=es
3. INE. (2022). *Notas De Prensa*. Retrieved from https://www.ine.es/prensa/np127_22.pdf
4. Modaes. (2023). *VEJA capitaliza la sostenibilidad y apuesta por España tras facturar 250 millones en 2023*. Retrieved from https://www.modaes.com/empresa/VEJA-capitaliza-la-sostenibilidad-y-apuesta-por
5. SimilarWeb. (n.d.). *Análisis del sitio web de VEJA*. Retrieved from https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=ecoalf.com
6. Statista. (2022). *Número de empresas activas en España*. Retrieved from https://www.statista.com/statistics/457883/number-of-companies-in-spain/
7. VEJA. (n.d.). *Política de devoluciones*. Retrieved from https://www.VEJA-store.com/es_es/return-policy
8. VEJA. (n.d.). *Producción*. Retrieved from https://project.VEJA-store.com/es/single/production
9. Vogue España. (2023). *Entrevista con VEJA sobre sostenibilidad*. Retrieved from https://www.vogue.es/articulos/zapatillas-VEJA-tienda-madrid-entrevista
10. Women's Health Magazine. (2023). *Las zapatillas que necesitas para entrenar según Sara Baceiredo*. Retrieved from https://www.womenshealthmag.com/es/moda-belleza/a42205314/zapatillas-sara-baceiredo-necesitas-para-entrenar/