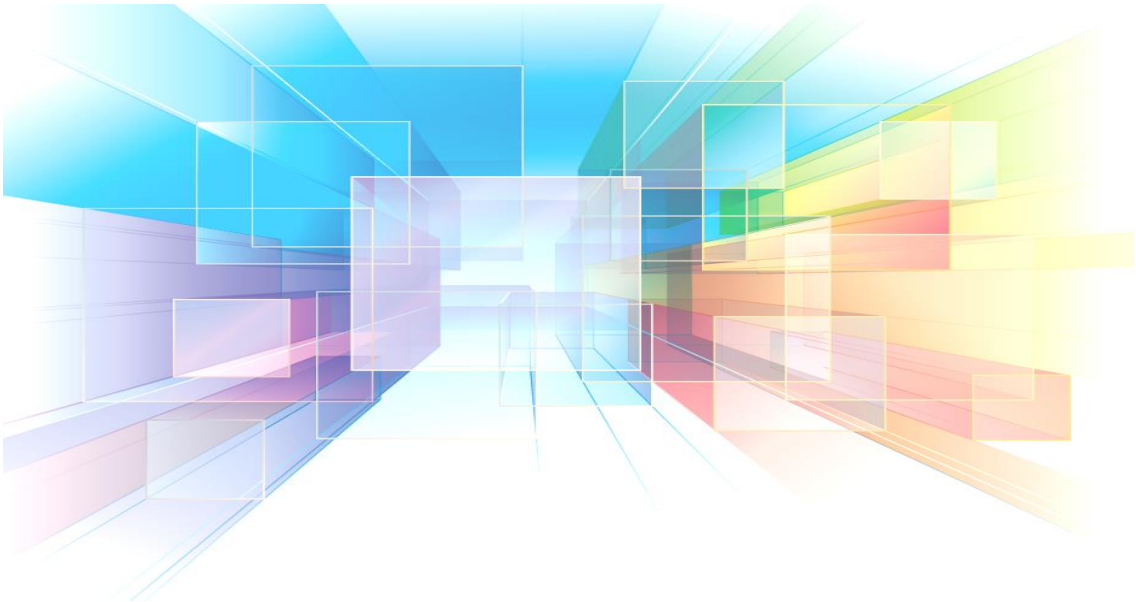
# Plan de Marketing de la empresa

# MARTIN I BOSCH SL



Jorge Luis Espin Garcia
jesping@uoc.edu
Junio de 2018

**Trabajo Final de Grado**

**Plan de Marketing**

**Memoria final**

**Curso 2017–2018, 2º semestre**

# Índice

Índice ..... 3
Índice de tablas y gráficos ..... 4
Resumen ..... 5
Abstract ..... 7
RESUMEN EJECUTIVO ..... 8
INTRODUCCIÓN ..... 10
Justificación ..... 11
Objetivo y alcance ..... 11
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ..... 12
1.1. Análisis externo ..... 12
1.1.1. Macroentorno ..... 12
1.1.2. Microentorno ..... 14
1.2. Análisis interno ..... 19
2. DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN ..... 23
2.1. Análisis DAFO ..... 23
3. OBJETIVOS DE MARKETING ..... 24
3.1. Objetivo general ..... 24
3.2. Objetivos específicos ..... 24
3.3. Público objetivo (*target*) ..... 24
4. ESTRATEGIAS DE MARKETING ..... 24
4.1. Segmentación ..... 25
4.2. Ventajas competitivas ..... 25
4.3. Estrategia de posicionamiento ..... 26
4.4. Estrategia de crecimiento ..... 26
4.5. Estrategia de diferenciación ..... 26
4.6. Implementación del mix marketing ..... 27
4.6.1. Estrategia de Producto ..... 27
4.6.2. Estrategia de Precio ..... 28
4.6.3. Estrategia de distribución ..... 28
4.6.4. Estrategia de comunicación ..... 29
5. PLAN DE ACCIONES ..... 30
5.1. Calendario de acciones ..... 31
5.2. Presupuesto ..... 32
6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN DE MARKETING ..... 33
6.1. Beneficios y pérdidas esperados ..... 33
6.2. Evaluación económica de los resultados ..... 34
7. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING ..... 35
7.1. Indicadores de control de los objetivos ..... 35
7.2. Indicadores de control de las acciones ..... 35
8. PLAN DE CONTINGENCIA ..... 38
8.1. Principales medidas correctoras ..... 38
**CONCLUSIONES** ..... **40**
**IMPLICACIONES DE NEGOCIO** ..... **41**
**LIMITACIONES DEL TRABAJO** ..... **42**
**VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS** ..... **42**
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... **44**
**GLOSARIO** ..... **45**
**ANEXOS** ..... (Documento adjunto)

# Índice de tablas y gráficos

## Tablas

Tabla 1. Comparativa de Martin I Bosch VS competidores. ..... 18
Tabla 2. Principales resultados de Martin I Bosch. Balance 2016 ..... 22
Tabla 3. Matriz DAFO de la empresa Martin I Bosch. ..... 23
Tabla 4. Resumen estrategias de producto. ..... 27
Tabla 5. Resumen estrategias de precio. ..... 28
Tabla 6. Resumen estrategias de distribución. ..... 28
Tabla 7. Resumen estrategias de comunicación. ..... 29
Tabla 8. Resumen de las acciones, temporalización y asignación de responsabilidades. ..... 30
Tabla 9. Calendario de acciones del Plan de Marketing ..... 31
Tabla 10. Resumen por acción del presupuesto del Plan de Marketing. ..... 32
Tabla 11. Cuenta de Resultados prevista de Martin I Bosch (euros). ..... 34
Tabla 12. Principal indicador de control del objetivo 1 ..... 35
Tabla 13. Principal indicador de control del objetivo 2 ..... 35
Tabla 14. Principal indicador de control de las acciones de producto ..... 35
Tabla 15. Principal indicador de control de las acciones de precio ..... 36
Tabla 16. Principal indicador de control de las acciones de distribución ..... 36
Tabla 17. Principal indicador de control de las acciones de comunicación ..... 36
Tabla 18. Cronograma de las reuniones de supervisión y control durante el primer mes ..... 37
Tabla 19. Medidas adoptadas como Plan de contingencias por Martin I Bosch SL. ..... 38

## Gráficos

Gráfico 1. Cuota del mercado principales remesadoras en España. 2011 ..... 14
Gráfico 2. % Envíos por país de destino. 2017 ..... 15
Gráfico 3. % Pagos de dinero por país de origen de fondos. 2017 ..... 16
Gráfico 4. Número de ventas por productos. ..... 21
Gráfico 5. Número de ventas por agencias. ..... 21

# Plan de Marketing de la empresa MARTIN I BOSCH SL

Jorge Luis Espin Garcia (jesping@uoc.edu)

*Marketing e Investigación de Mercados – Plan de Marketing*

## Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se detallan las distintas fases del Plan de Marketing de la empresa Martin I Bosch SL (en adelante, Martin I Bosch), diseñado para dar respuesta a la necesidad de reforzar el posicionamiento logrado por la empresa mediante la fidelización y satisfacción de los clientes.

Desde sus inicios Martin i Bosch ha mantenido firme su compromiso de ser agente exclusivo de la marca *Western Union* en el mercado, lo cual le ha permitido ser referente en innovación, aplicación y desarrollo de servicios de transferencia de dinero a nivel local o internacional en la provincia de Barcelona. La empresa considera que ha llegado el momento de aprovechar estas ventajas, construir su propia imagen y consolidar su posición en el mercado en el contexto actual. Hay competidores que amenazan su estabilidad y no dudan en perfeccionar o corregir sus estrategias, ofertas, distribución y comunicación con los consumidores, pues se trata de un sector rentable.

Este trabajo empieza con una breve presentación de la empresa, su trayectoria y las bases que fundamentan su servicio. A continuación, se identifican y analizan una serie de factores del entorno interno y externo, los cuales están sustentados con datos tanto cuantitativos como cualitativos y proceden de fuentes de informaciones primarias y secundarias. Gracias a todo ello se puede conocer la situación actual de la empresa para realizar un diagnóstico fiable y una acertada toma de decisiones sobre el Plan de Marketing. Así pues, se confecciona la matriz DAFO que mostrará una radiografía de la empresa y permitirá entender el potencial y los retos de este proyecto.

Una vez definida la situación de la empresa y sus puntos más fuertes y debilidades, se establece el objetivo que se pretende alcanzar para consolidar el posicionamiento de Martin I Bosch como referente en el sector de servicios de transferencia de dinero. Para conseguir este objetivo se marcan dos pasos fundamentales a seguir: por un lado, incrementar la fidelidad de sus clientes actuales y, por otro, conseguir que los nuevos clientes se adhieran al programa de fidelidad de la empresa.

Por otra parte, teniendo en cuenta al público objetivo para este proyecto, se plantean las estrategias que definen cómo se van a lograr el objetivo marcado. Para ello, se definirá el posicionamiento que se quiere conseguir en los clientes –teniendo en cuenta tanto las investigaciones del mercado como de la competencia– y se trabajará estratégicamente en las diferentes variables que integran el marketing mix.

Posteriormente, se establece una hoja de ruta que especifica la manera en que se organizan, orientan y concretan el conjunto de acciones necesarias para la consecución del objetivo propuesto en un tiempo determinado utilizando unos recursos asignados que presentan una repercusión en el resultado económico de la empresa.

Para asegurar el seguimiento de dichas tareas, se establecen indicadores de control para medir cómo se van cumpliendo los objetivos tras la implantación del programa de fidelidad y ajustarlos en el caso que haga falta. Además, se han propuesto una serie de medidas correctoras en las que se establece los mecanismos a seguir en cada caso concreto, garantizando la optimización de recursos cuando se presentan situaciones que ponen en riesgo los objetivos del proyecto.

Por último, el documento concluye con una síntesis de los resultados obtenidos del Plan de Marketing. Se recogen las oportunidades existentes en el mercado y en el interior de la empresa para consolidar su posicionamiento mediante la fidelización de los clientes. El Plan de Marketing reúne las condiciones técnicas, operativas y financieras del proyecto que aseguran su viabilidad. Las estrategias propuestas crean las condiciones idóneas para incrementar la fidelización de clientes y reforzar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

*Palabras clave*:

Fidelización de clientes, lealtad de clientes, satisfacción de clientes, estrategias de fidelización, programa de fidelización, posicionamiento.

## Abstract

This Final Project Thesis details the different phases of the Marketing Plan of the company Martin I Bosch SL (from now on, Martin I Bosch), designed to respond to the need to strengthen the positioning achieved by the company through customer loyalty and satisfaction.

Since its foundation, Martin I Bosch has maintained its commitment to being the exclusive agent of the Western Union brand in the market, which has allowed it to become a benchmark company in innovation, application and development of local and international money transfer services in the province of Barcelona. The company believes that the time has come to take advantage of these strengths to build its own image and consolidate its position in the market. There are competitors who threaten its stability and do not hesitate to improve or correct their strategies, offers, distribution and communication with consumers, as it is a profitable sector.

This work begins with a brief presentation of the company, its history and the basis of its service. A number of factors from the internal and external environment are then identified and analyzed, which are supported by both quantitative and qualitative data and come from primary and secondary sources of information. Thanks to all this, it is possible to know the current situation of the company in order to make a reliable diagnosis and a correct decision making on the Marketing Plan. Thus, the SWOT matrix is prepared, which will show an X-ray of the company and will allow us to understand the potential and challenges of this project.

Once the company's situation and its strengths and weaknesses have been defined, the objective to be achieved is established in order to consolidate Martin I Bosch's position as a reference in the money transfer services sector. To achieve this objective, two fundamental steps are set out: one is, to increase the loyalty of its current customers and, the other, to get new customers to adhere to the company's loyalty program.

Moreover, taking into account the target audience for this project, the strategies that define how the objective will be achieved are outlined. To this end, the positioning to be achieved in customers will be defined -taking into account both market and competition research- and work will be carried out strategically on the different variables that make up the marketing mix.

Subsequently, a roadmap is established to specify the way in which the set of actions necessary to realize the proposed objective within a given time frame are organized, guided and specified, using allocated resources that have an impact on the company's economic performance.

To ensure the follow-up of these tasks, control indicators are established to measure how the objectives are being met after the implementation of the loyalty program and to adjust them if necessary. In addition, a series of corrective measures have been proposed, establishing the mechanisms to be followed in each specific case, guaranteeing the optimization of resources when situations arise that jeopardize the objectives of the project.

Finally, the document concludes with a summary of the results obtained from the Marketing Plan. The existing opportunities in the market and within the company are collected in order to consolidate its positioning through customer loyalty. The Marketing Plan meets the technical, operational and financial conditions of the project that ensure its viability. The strategies proposed create the ideal conditions to increase customer loyalty and strengthen the company's position in the market.


*Keywords*:
Customer loyalty, customer satisfaction, loyalty strategies, loyalty program, positioning

## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento se desarrolla pensando en la empresa **MARTIN I BOSCH**, sociedad inscrita en el Registro Mercantil de Barcelona con domicilio social en La Rambla 41 de Barcelona y cuyos inicios se remontan al año 2005.

La dirección de la empresa es ejercida por Don Enrique Martin Bosch, fundador y administrador de la sociedad, que cuenta con un equipo de 12 trabajadores distribuidos en los puntos de ventas acorde a la dimensión y en función de sus necesidades. La entidad tiene más de 12 años de experiencia en el sector de actividades de intermediación de operaciones de valores y otros activos, según la clasificación de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Como resultado de esta trayectoria, de una política enfocada en el cliente y la calidad del servicio, se ha logrado construir y posicionar la empresa en la mente de los consumidores a quienes desea consolidar y conservar. En los últimos años, Martin I Bosch ha tenido un crecimiento importante que le ha llevado a la apertura de nuevos puntos de venta, consiguiendo así un posicionamiento relevante dentro del sector.

Inicialmente, la entidad empezó su actividad con una sola agencia, pero en la actualidad ofrece sus servicios en tres locales ubicados en la provincia de Barcelona: las Agencias Ramblas y Sagrada Familia en el municipio de Barcelona y la Agencia L'Hospitalet situada en el municipio de L'Hospitalet de Llobregat.

La misión de Martin i Bosch es conseguir ser líder en el sector *retail* de servicios de movimientos de dinero, buscando convertirse en referente entre sus competidores, y así continuar satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Su visión es ser una empresa reconocida por su innovación, excelencia, seguridad y confianza, expandiendo las opciones y formas de mover dinero de forma veloz a una amplia gama de clientes.

La estrategia que sigue la empresa para alcanzar este éxito y que expresa a diario con sus acciones es facilitar a los consumidores un servicio para realizar movimientos de dinero de forma efectiva, eficiente, interactiva y segura. Además, tiene la voluntad de establecer un mayor conocimiento de sus clientes con el reto de conseguir ventajas competitivas en un mercado cada vez más fragmentado.

Las bases en la que se fundamenta el servicio que ofrece Martin I Bosch se caracterizan por ofrecer un servicio y atención al cliente eficiente, ágil, rápido, con calidad y excelencia repetible. Para ello, utiliza la transparencia como herramienta esencial para garantizar la seguridad, protección y confianza en las operaciones de movimientos de dinero. También, apuesta por la innovación y la inversión en nuevas tecnologías de la información y comunicación que facilitan el acceso y consumo de los productos y servicios que provee. Asimismo, se esfuerza por detectar las necesidades, gustos y deseos de los clientes a través del conocimiento profundo de los mismos y busca la mejor manera de satisfacerlos, identificando los problemas y permaneciendo implicado en las soluciones.

Respecto a los productos y servicios que dispone Martin I Bosch, esta empresa desarrolla su actividad principal gracias a la colaboración mediante un contrato de agencia exclusivo con *Western Union Retail Services Spain SA,* filial de *Western Union Company*. Esta es la principal multinacional remesadora, que ofrece servicios financieros y de comunicación a nivel global.

Su negocio se basa en realizar envíos y pagos de dinero, de persona a persona o a través de una cuenta bancaria. Estos fondos llegan en minutos por transferencia electrónica a más de 200 países y territorios. Además, dispone de un servicio de "pagos rápidos", ideal para que las empresas suscritas al servicio reciban pagos de clientes procedentes de prácticamente cualquier lugar del mundo. Se trata de una poderosa herramienta de comercialización para las empresas que desean expandirse a mercados nuevos. Adicionalmente, como actividad

complementaria a su actividad principal, la empresa desarrolla el servicio de cambio de monedas extranjeras.

El público objetivo de Martin I Bosch está compuesto mayoritariamente por inmigrantes residentes en la provincia de Barcelona que envían o reciben remesas desde o hacia sus países de orígenes. Su media de edad está comprendida entre 30 y 45 años de edad. No obstante, debido a la crisis económica de los últimos años, existe un incremento de público local con nacionalidad española, el cual empieza a utilizar los servicios de trasferencias de dinero. Se trata de públicos con diferentes estilos de vida, niveles de consumo, necesidades y motivaciones.

Con la finalidad de hacer llegar los productos a sus clientes, la empresa utiliza un canal de distribución directo. Sin embargo, los clientes pueden optar por comprar los productos por los diferentes canales de venta online (app o sitio web) que tiene el proveedor del servicio o iniciar a su vez las compras en estos canales y finalizarlas en los puntos de venta físicos de los que dispone.

Para Martin I Bosch resulta difícil diferenciarse a través de sus productos. En el aspecto que más destaca es la posibilidad de enviar y recibir dinero “en minutos”. En cambio, el resto de los aspectos son muy similares a los de la competencia. En este sentido, utiliza como principal factor diferenciador las cualidades asociadas al consumo de los productos: la eficiencia, rapidez, seguridad, exclusividad, calidad en la atención al cliente o la capacidad de reacción a los problemas surgidos del servicio posventa.

Referente al sector en el que opera la empresa, los actores principales son las grandes operadoras internacionales, las entidades bancarias y Correos. No obstante, la evolución de la tecnología y la intención de arañar parte de este jugoso mercado ha propiciado la aparición de nuevos operadores que ofrecen servicios online, con productos y servicios atractivos para los consumidores. Pese a ello, las remesadoras tradicionales son el principal medio para el envío de transferencias por su extensión y posicionamiento en el mercado.

En cuanto a la delimitación geográfica, el ámbito de actuación e investigación del presente Plan de Marketing se circunscribe a la provincia de Barcelona, prestando una atención especial al Área Metropolitana de Barcelona por la amplia concentración del público objetivo de la empresa.

Este Plan de Marketing establece las estrategias y acciones necesarias para lograr sus resultados en diciembre de 2021. Para entonces, los objetivos fijados en este plan deberían haber cumplido la finalidad y el propósito por el cual se estableció este plan.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca encontrar soluciones a la problemática actual que tiene Martin I Bosch como consecuencia de las carencias detectadas en las estrategias de fidelización de clientes desarrolladas por su proveedor de servicios Western Union para lograr un crecimiento rentable y diferenciarse de sus competidores. Está forma de actuar está poniendo en riesgo la satisfacción y lealtad de los clientes, con una clara incidencia en el posicionamiento logrado a lo largo de los últimos años como empresa referente en el sector de transferencias de dinero.

Para obtener respuestas a la cuestión planteada se seguirá los medios y métodos de información más fiables para su búsqueda y localización, con el fin de garantizar que la misma es válida, clara y veraz, así, argumentar de forma crítica las conclusiones y recomendaciones que se establecerán finalmente.

En la actualidad, en los países desarrollados está habiendo una gran cantidad de cambios y transformaciones aún en proceso debido a avances tecnológicos, la instauración de un mercado cada vez más globalizado y, consiguientemente, una competencia feroz por captar clientes. Los clientes son el recurso más difícil de encontrar y conservar. Esta competencia ha impactado e influenciado en el comportamiento de los consumidores y en su manera de demandar bienes y servicios. Así pues, los consumidores de hoy están más informados, son muy exigentes y menos fieles en sus relaciones de consumo.

El escenario en el que operan las empresas de movimientos de dinero está compuesto por una saturación de productos y servicios similares. Se trata de un sector cada vez más agresivo dónde el concepto de innovación disruptiva ha provocado que los clientes se adapten al medio que mejor satisface sus necesidades. (Christensen, 1997). Un elemento importante por el que las empresas establecen la fidelización como objetivo empresarial es el hecho de que es menos costoso conservar a un cliente fiel que captar nuevos. Este principio básico está muy asumido en el entorno empresarial, deriva en la importancia de mantener unos ingresos estables cuando existe dificultad para atraer a nuevos consumidores a la empresa.

La creciente competencia en el sector *retail* de transferencias de dinero, unido a la dificultad de diferenciarse de los competidores a través del producto, empuja a una etapa cuya principal preocupación es el conocimiento de los clientes y su comprensión. El resultado de esta evolución se concreta en la aparición de los programas de fidelización con el objetivo básico de consolidar y rentabilizar el posicionamiento y la cuota de mercado de las empresas.

Si se tiene en cuenta estos antecedentes, se observa la lógica de retener a los clientes actuales, ya que son estos quienes permiten a las empresas mantener una posición de liderazgo en el sector y ser rentables. Para ello, es importante que las empresas conozcan al cliente, se acerquen a él y respondan a sus necesidades desarrollando estrategias de marketing innovadoras para neutralizar los efectos competitivos del resto de actores en el mercado. En este contexto, resulta imprescindible que las empresas adopten medidas dentro de su campo de acción y posibilidades para encontrar formas de evolucionar y diferenciarse mediante estrategias competitivas que incrementen el valor que tiene para los clientes las compras realizadas. Fidelizar implica volver a la fuente o el origen que justifica su existencia como organización: el cliente. Por lo tanto, sugiere el desarrollo de unos valores que refuercen el sentido de pertenencia, fomenten su lealtad y confianza y fortalezcan el posicionamiento de marca, consiguiendo que los consumidores prefieran una empresa en concreto en la mayoría de ocasiones.

Estas acciones permitirían a las empresas disponer de una cartera de clientes fieles que aseguren su desarrollo, estabilidad, crecimiento y rentabilidad. De ahí, que ha emergido un creciente interés por comprender la importancia estratégica y las ventajas que presenta la fidelización de clientes como elemento clave para conseguir un posicionamiento diferenciado y exclusivo en la mente de los consumidores.

## Justificación

El tema objeto de estudio para el presente TFG responde tanto a motivaciones personales como académicas y profesionales. Personalmente, supone un reto enriquecedor para lograr metas personales que aportarán gran valor a mi carrera profesional. Entre las motivaciones académicas se constata una vocación desde siempre por el mundo empresarial, tal como se aprecia en mi trayectoria: Bachillerato social, CFGS de Administración y Finanzas y el grado que este TFG concluye en Marketing e Investigación de Mercados. Por último, en lo profesional me apasiona el hecho de tener acceso a un constante flujo de información gracias al enfoque y la perspectiva que dispongo en el organigrama actual Martin I Bosch, circunstancia que me permite generar ideas, innovar con soluciones creativas y ser capaz de tomar decisiones correctas.

Esta simbiosis motivacional constituye un ejercicio que abre puertas a encontrar soluciones en el entorno empresarial, a la vez que demuestra que a nivel científico, desde el Marketing, se puede plantear un tema específico de investigación, siendo consecuente con su aplicación para finalmente aprobar o desaprobar teorías.

Si bien Martin I Bosch está sujeta a un contrato con el proveedor de servicios, considera necesario plantear medidas encaminadas a potenciar las carencias detectadas en las estrategias de retención de clientes iniciadas por la multinacional *Western Union* para lograr un crecimiento rentable.

Por un lado, Martin I Bosch ha mantenido y mantiene firme su compromiso en fomentar una cultura centrada en el cliente. Este escenario es ideal para plantear, construir, desarrollar proyectos innovadores que permitan cultivar la relación entre la empresa y sus clientes mediante la aplicación de un Plan de Marketing centrado en aportar soluciones como el que he propuesto. Por otro lado, frenar las deserciones mediante un Plan de Marketing que sea el punto de partida un proyecto realista que permita fidelizar y generar lealtad de los clientes de Martin I Bosch. En último lugar, propiciar la creación de una figura o responsable en la empresa que sea capaz de aglutinar en un departamento de marketing la gestión del cliente y su conocimiento como fuente generadora de valor, excluyendo aquellos elementos negativos o de insatisfacción que están incitando actualmente a los clientes de la entidad hacia sus competidores.

## Objetivo y alcance

El propósito principal de esta tesis basado en un Plan de Marketing consiste en **consolidar el posicionamiento de la empresa** Martin I Bosch como referente en el sector de servicios de transferencias de dinero **a través de un incremento en la fidelidad de sus clientes**.

Para alcanzar el descrito objetivo principal se plantearán los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar en un 25% el nivel fidelización de los clientes en su red de tiendas.
- Conseguir que un 40% de los nuevos clientes de la empresa se adhieran al programa de fidelización en el periodo de implementación del programa de fidelización.

Estos objetivos se pretenden alcanzar en el período 2019-2021, mediante el desarrollo de un programa de fidelidad que incluye una tarjeta de fidelización con servicios diferenciados y beneficios diseñados exclusivamente para sus clientes, pero compatible con su proveedor de servicios *Western Union Company.*

El área de influencia es la provincia de Barcelona, se prestará especial atención a la zona geográfica que compone el Área Metropolitana de Barcelona por el peso que presenta la empresa para la economía de esta zona.

# 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

## 1.1. Análisis externo

### *1.1.1. Macroentorno*

**Entorno demográfico.** Para conocer las cifras que permiten determinar los factores del entorno demográfico, se ha accedido a consultar tanto el sitio web del Instituto Nacional de Estadística (INE) como el del Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). Las variables demográficas presentan claras implicaciones sobre el entorno de la empresa y aporta datos significativos, así que por esta razón, se realizará un análisis comparativo de la población local y extranjera, siendo esta última la que constituye parte principal de su negocio y, por lo tanto, puede condicionar las posibilidades de desarrollo en el futuro de Martin I Bosch.

La población residente oficial en España en el año 2017 se situó en 46.528.966 habitantes, de los cuales existen censados 4.424.409 extranjeros, un 9,5% del total (Anexo 1). La provincia de Barcelona está situada en una de las regiones más dinámicas de España y del sur de Europa. Hay censados 5.576.037 habitantes en 2017, de los que un 12.76% son extranjeros, de modo que es la provincia catalana con mayor número de extranjeros en términos absolutos (711.314 habitantes). Por procedencia, en la provincia de Barcelona los originarios de Marruecos, China, Italia, Pakistán y Rumanía son quienes tienen mayor presencia, aunque existe una representación notable de ciudadanos procedentes de países sudamericanos como Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Argentina. Por edad y sexo, la población se concentra en mayor porcentaje en los tramos comprendidos entre los 20 y los 54 años (Anexos 1, 2, 3 y 4).

Respecto a la evolución de la población, existe desde 2008 un ligero aumento del retorno de los inmigrantes a sus países de origen, lo que explica el descenso de la población según el INE. La causa de este fenómeno es la irrupción de la crisis económica, que afectó a toda la población y con especial crudeza al segmento de la población extranjera. Sin embargo, debido al crecimiento y estabilidad económica, se aprecia el fin de esta tendencia en los últimos años y, desde 2016, un leve incremento de la población de origen extranjero, el cual es más notorio aún durante 2017 (Anexo 5).

**Entorno económico.** La demanda de productos y servicios que ofrece Martin I Bosch está influenciada en gran parte por la capacidad económica de los consumidores, sobre todo en inmigrantes residentes o turistas. De ahí que indicadores como el PIB, el empleo y desempleo o la renta disponible son importantes para extraer conclusiones. De los datos analizados, se extrae que del crecimiento sostenido del PIB experimentado desde 2014 hasta la actualidad, tanto a nivel estatal como autonómico, la provincia de Barcelona continúa siendo uno de los motores que impulsa la economía española. Según datos del INE, el aporte al PIB estatal en 2016 fue del 13,96% y de un 73,62% al conjunto de la economía catalana. Para Martin I Bosch este escenario supone una gran oportunidad por las implicaciones en el aumento del nivel de vida y el poder adquisitivo de los ciudadanos para realizar giros o transferencias de dinero (Anexo 6).

La tasa de paro de la provincia de Barcelona es del 12,6% en 2017, una de las más bajas en España, indicador que el crecimiento económico se está trasladando al mercado laboral. Sin embargo, entre la población extranjera esta tasa supera el 23% porque el desempleo durante los años de crisis económica tuvo mayor impacto en los sectores de la construcción, hostelería o servicios domésticos ocupados en gran parte por este segmento de la población. Pese a ello, se nota una clara tendencia a la baja en los últimos años (Anexos 7 y 8).

El aumento en la tasa de empleo en la provincia en torno al 55% en 2017 es otro claro indicador que confirma la mejora de la coyuntura económica y el mantenimiento de la recuperación en los índices de ocupación (Anexo 9). Por último, se analiza la renta media por persona, según la *Encuesta de Condiciones de Vida* de 2016. Este indicador nos muestra que tanto a nivel estatal (10.708€) como autonómico (12.660€), la renta es un generador de desigualdad, más aún si tenemos en cuenta que los ingresos de las familias extranjeras son un 44% inferiores a las de un hogar integrado por ciudadanos nacidos en España.

**Entorno político-legal.** El clima político catalán en los últimos años se ha caracterizado por mostrar un ambiente de inestabilidad. Desde el punto de vista económico esta coyuntura tiene consecuencias, pues representa un gran impacto y afecta la actividad comercial y turística. La incertidumbre política unida a las persistentes vulneraciones a la legalidad ha asustado a las empresas. Muchas han optado por trasladar sus sedes sociales a otras comunidades autónomas. En la actualidad, existen nuevos actores en la política catalana, a raíz de la aplicación del artículo 155 de la Constitución española. Es de suponer que si se mantuviera esta situación entre ambos gobiernos, uno de los principales motores del crecimiento en España como es la provincia de Barcelona quedaría afectado.

Martin I Bosch podría ver afectado su negocio porque dos de sus agencias están ubicadas en sitios estratégicos como “La Rambla” y el barrio de la “Sagrada Familia”, y una parte importante de los clientes de la empresa son turistas que visitan la ciudad y reciben o envían fondos desde o hacia sus países de origen para disfrutar de sus vacaciones o ayudar a sus familiares. Por lo tanto, este factor se considera una amenaza por el alto riesgo e inseguridad que supone. Pese a ello, no se detectan impactos significativos sobre la economía ni en los mercados por ahora.

Respecto al entorno legal, existe otra amenaza que puede limitar la actuación de Martin I Bosch así como de diferentes actores de este sector, al ser consideradas por el Banco de España como entidades de pago. La normativa española en prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (Ley 10/2010, de 28 de abril) es la más restrictiva de toda Europa, y establece la necesidad de que los sujetos obligados como Martin I Bosch cumplan con procedimientos y órganos de control interno de prevención adecuados.

**Entorno sociocultural.** Para Martin I Bosch es imprescindible analizar el impacto y los efectos del fenómeno migratorio en la sociedad española porque representa la esencia de su negocio. Desde algunos sectores de la sociedad se tiende a representar a la inmigración solo como una amenaza. Este hecho evidencia un desconocimiento de la realidad. Los tópicos contribuyen a generar situaciones de conflicto que son traducidos fácilmente en prejuicio y odio hacia los extranjeros. Las consecuencias y retrocesos son enormes para la sociedad en su conjunto ya que existen centenares de empresas y miles de trabajadores que dependen o que dirigen sus ofertas comerciales a este segmento de la población muy dinámico.

Martin I Bosch no puede obviar la inmigración como factor determinante en el crecimiento de la economía española y de su propia actividad en los últimos años. Una gran parte de estas personas tiene que realizar transferencias de dinero a sus familiares en sus países de origen de forma segura y asequible, utilizando empresas de transferencia de dinero como Martin I Bosch para conseguir hacerlo de forma efectiva y eficaz.

**Entorno tecnológico.** Gracias el uso de Internet, las nuevas tecnologías están cambiando la forma en que se transfiere dinero desde o hacia España: se reducen los costos operativos, se favorece la rapidez con la que se transfieren los fondos y se fomenta la aparición de nuevos competidores digitales que aumentan la oferta de servicio en los consumidores. La amplia penetración de Internet y el acceso de dispositivos inteligentes *smarthphones* en España resultan atractivos para el sector de las remesas o transferencias de dinero, que ha visto cómo

se ha abierto un nicho para entrar a competir con innovadoras formas de transferir dinero como alternativa a los sistemas tradicionales (Anexo 10).

Este factor constituye una seria amenaza que Martin I Bosch debe tener en cuenta ya que el desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías supone que, si por el alto coste queda fuera de su alcance, la empresa no pueda ofrecer al mercado las soluciones que demandan los consumidores y brindar un mejor servicio.

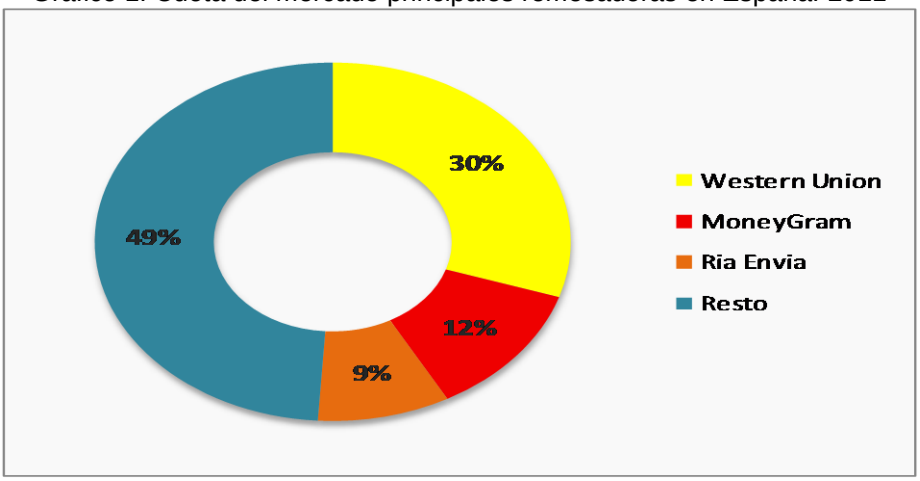
### *1.1.2. Microentorno*

**Mercado**. El escenario actual del mercado en el que se encuentra inmerso Martin I Bosch está compuesto por una saturación de productos y servicios similares, siendo los clientes el recurso cada vez más difícil de encontrar y conservar. El mercado de remesas está en constante movimiento y consta de competidores cada vez más agresivos respecto a las estrategias de venta y fidelización de clientes. En este contexto gana peso la "innovación disruptiva" (Cristensen, 1997), es decir, la aparición de nuevas tecnologías que alteran rápidamente el panorama de servicios a disposición del cliente, lo cual ha provocado que los clientes escojan sin miramientos el medio que mejor satisface sus necesidades.

En 2015, España fue el sexto país emisor en Europa detrás de Rusia, Reino Unido, Alemania, Francia e Italia, según datos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Se trata de un mercado con alta concentración cuyas cinco principales empresas remesadoras reúnen el 60% de la cuota del mercado español. Estas empresas son el canal de venta más consolidado para realizar movimientos de dinero.

La ANAED, que es la Asociación española de Entidades de Pago en España, determina que aproximadamente el 80% de los envíos que efectúan los inmigrantes desde España se hacen a través de 21 empresas especializadas que están registradas y operando en el mercado (Anexo 11). Las más conocidas son: *Western Union Payment Services Ireland, RIA Payment Institution S.A., Money Express Transfer Ep, S.A, Change Center Entidad De Pago, S.A.*

Gráfico 1. Cuota del mercado principales remesadoras en España. 2011




Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de remesas.org <http://remesas.org/ranking11.html> 2018.
**No se tiene en cuenta entidades como los bancos porque no desglosan su actividad en una contabilidad específica.*

Barcelona es, después de Madrid, la segunda provincia de España con mayor volumen de transferencias. En España es difícil encontrar información respecto a este mercado. La red de investigadores que constituye *Remesas.org* es la que ha permitido a acceder a algunos estudios y llegar a estas conclusiones.

El éxito de las empresas dedicadas al mercado de remesas se explica por una gran cantidad de razones: facilidad para realizar las operaciones, inmediatez, escasa bancarización en la mayoría de los países de destino de los fondos, flexibilidad horaria de apertura, ubicación en casi todos los barrios y zonas comerciales de las principales ciudades y, por último, tarifas más baratas que otros competidores (como la banca).

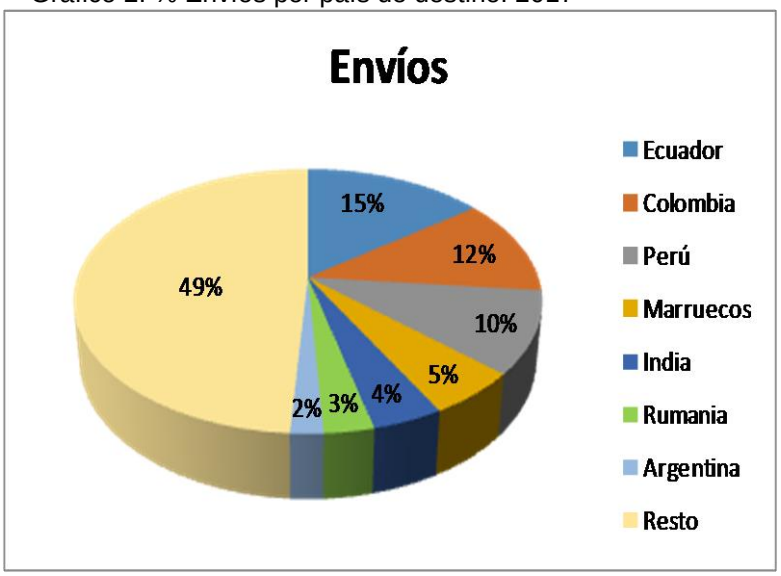
**Consumidores.** Los cambios y transformaciones que han tenido lugar en el entorno más próximo a la empresa presentan un gran impacto e influencia en el comportamiento de los consumidores debido a los avances tecnológicos, los mercados globalizados o la feroz competencia por captar clientes. Están afectando directamente la forma en que se demandan bienes y servicios, ya que se trata de consumidores cada vez más y mejor informados, más exigentes y menos fieles en sus relaciones de consumo.

Martin I Bosch ha notado como este proceso se ha acelerado a través un incremento notable de clientes que piden más soluciones, una atención personalizada, incentivos y un mayor poder en la gestión del proceso de compra, la cual debe ser más automática y veloz.

El perfil del cliente de Martin I Bosch a través de Western Union varía en función de si reside o no en el país:

- **Residentes.** Se trata de un inmigrante, que ha conseguido o no nacionalidad y reside habitualmente en España, que cuenta con un empleo más o menos estable y, por ello, tiene más probabilidad de enviar dinero a su país de origen. Su media de edad se sitúa en torno a 30 y 45 años. Se caracteriza por tener pareja en España, tiene bajo nivel de instrucción, dispone de capacidad de ahorro y envía de media unos 3600€ anuales, o sea, una media de 300€ mensuales (Anexo 12).

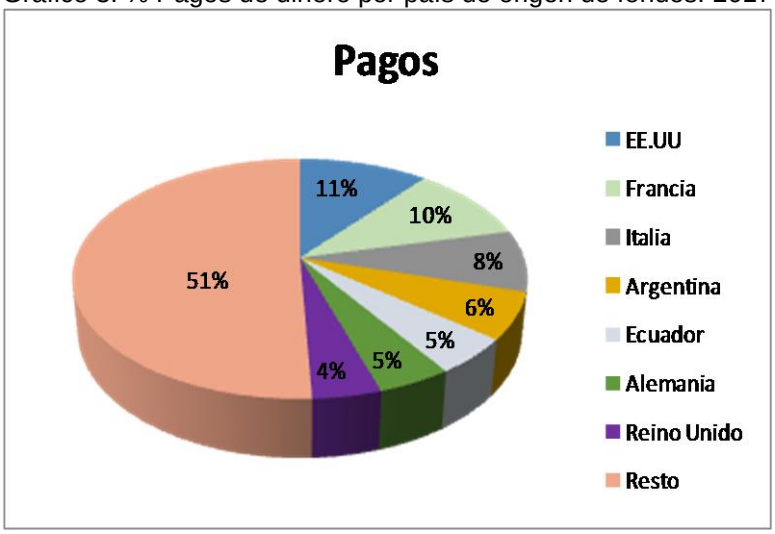
Gráfico 2. % Envíos por país de destino. 2017




Fuente: Elaboración propia a partir de información interna de la empresa. 2018

- **No Residentes.** Se trata de un perfil de clientes que se encuentran de paso por Barcelona y sus alrededores y usualmente visitan la ciudad y lugares de interés por turismo de vacaciones o de negocios. Su media de edad está entre los 25 y los 45 años. Los principales países de procedencia de estos fondos son EE.UU, Francia e Italia.

Gráfico 3. % Pagos de dinero por país de origen de fondos. 2017




Fuente: Elaboración propia a partir de información interna de la empresa. 2018

Según datos de la empresa, los clientes utilizan sus servicios fundamentalmente para enviar dinero a miembros de su familia en cualquier parte del mundo, pero también lo hacen en menor medida para brindar apoyo y facilitar el emprendimiento o la educación y para reconocer una ocasión especial (aniversario, cumpleaños, día de la madre…). Martin I Bosch busca disponer con una base de clientes fieles que contribuyan a mantener el posicionamiento alcanzado como referente de transferencia de dinero en el comercio minorista o *retail.*

**Competidores.** Los competidores de Martin I Bosch constituyen una importante amenaza para la empresa. La alta rentabilidad que generan los servicios de envíos y pagos de remesas favorecen la existencia de una gran competencia en el sector a todos los niveles. Factores como la alta concentración en lugares estratégicos de las ciudades, el precio, la saturación de oferta o el proceso de compra del producto en estas empresas representan una carencia de aspectos que obstruyen la diferenciación del resto de actores en el mercado.

Los principales competidores continúan siendo las grandes empresas remesadoras, las entidades bancarias, Correos y locutorios (Anexo 13). Además, se debe destacar que la evolución de la tecnología y la intención de arañar parte de este jugoso mercado han propiciado la aparición de nuevos operadores que ofrecen servicios online, con productos y servicios atractivos para los consumidores.

Igualmente, se pueden encontrar negocios de distintas actividades y sectores a quienes los grandes competidores captan para llegar a más consumidores y posicionar la marca en otros sectores. Destacan las empresas de mensajería, estancos, agencias de viajes, grandes superficies, supermercados, etc. No obstante, son las remesadoras tradicionales quienes continúan siendo el principal medio para el envío de remesas por su extensión y posicionamiento en el mercado. Día a día se esfuerzan por mantener ese liderazgo que les permite continuar luchando por conservar esa posición lograda hasta ahora.

Para entender cada uno de los competidores de Martin I Bosch se ha divido en distintos grupos:

**Competidores de alto impacto.** Se caracterizan por tener una gran trayectoria y presentan un fuerte posicionamiento en el mercado. Ofrecen los mismos o similares productos y servicios a los de Martin I Bosch. Además, tienen su presencia en el área de la provincia de Barcelona, ubicándose en las zonas cercanas a los puntos de venta que tiene la empresa.

Venden los productos y servicios en el mismo mercado y buscan atraer y captar los mismos clientes que tiene la empresa para realizar las mismas transferencias o giros de dinero. Sin embrago, no son siempre las más baratas. Destacan las marcas y empresas tradicionales como ***RIA Envía, MoneyGram*** y ***Correos***.

**Competidores de bajo impacto.** En la actualidad, no constituyen una amenaza, ya que su impacto en el sector es mínimo. Está formado por negocios que intervienen de forma paralela al mercado en el que se encuentra la empresa analizada.

Destaca por un lado **banca tradicional**, compuesto por entidades financieras como el BBVA, Santander, CaixaBank… que desde el inicio del fenómeno migratorio han tratado de captar parte de este negocio, pero no han podido o han subestimado el poder de las empresas remesadoras. Según el estudio *Remesas e Inclusión financiera* liderado por el Fondo Multilateral de Inversiones, sólo un 12% de las personas que envían dinero utilizan el banco para realizar giros internacionales. Los motivos de este bajo porcentaje son trámites engorrosos, tiempos altos de entrega del dinero, baja aceptación entre los consumidores y horarios limitados de atención al público.

Por otro lado, existen los **locutorios**, locales que ofrecen servicios de telefonía o conexión a Internet. Funcionan como intermediarios entre las grandes empresas remesadoras con actividad en España y los consumidores. Están ubicados en los barrios y zonas con mayor concentración de población inmigrante y ofrecen productos multimarca de las principales remesadoras. Como puntos negativos hay que considerar el hecho de que son lugares pocos seguros para realizar operaciones, su personal es poco cualificado, el servicio de atención al cliente es lento, no disponen de las herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo un trabajo eficiente y algunos locales dan la apariencia de poca fiabilidad.

**Otros competidores.** Son empresas que pueden afectar el negocio de Martin I Bosch en el futuro, como las nuevas ***start-ups*** **tecnológicas** (*Transferwise, Azimo o WordRemit o PayPal)*. Ofrecen una alternativa más económica que los bancos y otros actores tradicionales del sector como las grandes remesadoras. Apuestan por Internet y por el éxito y la popularidad de las aplicaciones para *smartphones* como canal de comunicación directa con los consumidores, sin tener que dedicar grandes inversiones para abrir una red de agencias. También existen diferentes negocios a quienes los grandes competidores captan para llegar a más consumidores y posicionar la marca en otros sectores. Destacan las **empresas de mensajería, estancos, agencias de viajes, grandes superficies, supermercados,** etc.

Para nuevos negocios es complicado competir en el mercado de remesas, ya que requiere disponer de una amplia red de oficinas en varios países y tener presencia local en amplios mercados. Esto ha originado que se trate de un mercado bastante estable y, solo por citar un ejemplo, *Western Union*, la empresa mejor posicionada del sector y proveedora del servicio de Martin I Bosch, fue fundada en EE.UU en 1851, tiene presencia en más de 200 países con una red de más de 550 mil ubicaciones de agentes y 150 mil cajeros automáticos y quioscos en todo el mundo.

Como las provincias de Madrid y Barcelona son las que tienen mayores índices de competencia, son también las que tienen esta gama de servicios o productos más baratos.
Las comisiones resultan más caras en provincias menos pobladas, con menor demanda y menor competencia. Las tarifas también varían de acuerdo con la cantidad de dinero que se envíe y la rapidez con que llega a su destinatario. De este modo, RD Money Transfer entrega el dinero en 24 horas y cobra una media de 6 euros por operación; *MoneyGram* garantiza el envío en 15 minutos, pero su comisión es mayor, y Western Union ofrece opciones de dinero en minutos, al día siguiente o en cuenta bancaria, pero su comisión depende del producto seleccionado.

Tabla 1. Comparativa de Martin I Bosch VS competidores.

| | Martin I Bosch | Competidores de alto impacto | Competidores de bajo impacto | Otros competidores |
|---|---|---|---|---|
| **Ubicación** | Zonas estratégicas del área metropolitana de Barcelona | -Centro de las ciudades.<br>-Zonas turísticas.<br>-Estaciones de trenes, aeropuertos y centros comerciales. | -Barrios con mayor concentración de población extranjera.<br>-Zonas comerciales de los distintos barrios. | -Competidores tecnológicos: online y offline.<br>-Resto:<br>zonas comerciales |
| **Estrategia** | Líder | Retador | Seguidor | Especialista en nicho |
| **Servicios adicionales** | Cambio de divisas | Cambio de divisas, cajeros automáticos, asesoría financiera, pago de facturas. | Recargas de móvil, fotocopias, fax, llamadas internacionales, Internet, venta móvil y accesorios entre otros. | Transf. B2B<br>Pago en sitios webs<br>Actividad principal: supermercado, seguros, viajes, etc. |
| **Programa de fidelización** | **No**.<br>La empresa está sujeta al programa de fidelidad que desarrolla Western Union denominado "*My WU*" | **Sí**. Algunos como *Ria* no tienen programas en España.<br>*MoneyGram* sólo utiliza para sus clientes previo registro online. | -Locutorios. Utilizan programas de fidelidad del proveedor.<br>-Bancos. No tienen programas de fidelidad para este producto. | **No**.<br>Algunos comercios usan el que dispone el proveedor del servicio. |
| **Tarifas y Precios** | Están fijados por el proveedor WU.<br>Existen tarifas especiales por ser agente exclusivo.<br>Los precios varían si envía en tienda, app, o medios online. | - Se fijan en función del importe, país, disponibilidad, etc.<br>-No son las mejores por transf. de alto importe.<br>-Existen mejores precios en el canal online. | Están sujetos a precios establecidos por las grandes empresas remesadoras. | Comisiones bajas<br>Tipo de cambio real |

Fuente: Elaboración propia. 2018

### Análisis comparativo de los programas de fidelización de la competencia

Se ha detectado que muchas empresas deciden lanzar propuestas de valor para fidelizar a sus clientes sin haber indagado en cuáles son las necesidades del clientes, los beneficios que aporta y si este incentivo se ajusta a la frecuencia de compra de los productos/servicios o el importe de las transacciones.

En primer lugar, se explica el programa de fidelidad desarrollado por Western Union para sus agentes y puntos de venta en España. Martin I Bosch como agente de Western Union utiliza el

programa de fidelidad denominado ***My Wu*** *(*antes *Gold Card)*. Los clientes adheridos al programa pueden ganar puntos con cada envío (1 punto = 1 EUR pagado en tasas) canjeables posteriormente por descuentos en las comisiones en futuras transferencias.

Los datos de 2017 indican que el porcentaje de lealtad de clientes con el programa My WU en Martin I Bosch es muy bajo, situándose en un 14%, lo cual indica que aún queda mucho por hacer (Anexo 14). Actualmente, el programa presenta algunas deficiencias, como el hecho de no poder entregar una tarjeta física al cliente que desea sumarse al programa. Además, deben llamar previamente al *Call Center* para canjear los puntos acumulados, lo cual supone demasiados trámites para los clientes. Para Martin I Bosch las consecuencias pueden ser negativas si no se toman las debidas correcciones.

Centrando el análisis en los competidores, remesadoras como MoneyGram utilizan un programa de fidelidad para sus clientes al que denominan ***MoneyGram Plus***, que consiste en una tarjeta digital. Los clientes deben tramitar el alta online a través de la página web de la marca y crear un perfil de miembro del programa. Por ser miembros acceden a ofertas exclusivas que se envían a la cuenta de correo del cliente o mediante SMS y promociones especiales para celebrar festividades internacionales.

Ria Envía**,** el otro gran competidor del mercado, no dispone de un programa de fidelidad para sus clientes en España. Utiliza una tarjeta, ***Ria Card***, cuya única finalidad es guardar la información del cliente y sirve para agilizar el trámite de envío cada vez que el cliente utiliza el servicio.

Otros competidores como Correos, bancos o entidades que utilizan el mismo proveedor de servicios de Western Union, a parte del programa de fidelización interno de Western Union, realizan promociones de duración determinada con descuentos para los clientes que efectúen operaciones en sus respectivas redes de oficinas.

**Proveedores.** Martin I Bosch mantiene un contrato de agencia exclusiva con su único proveedor, *Western Union Retail Services Spain SA*, filial de la multinacional americana *Western Union Company,* dedicada a ofrecer servicios financieros y de comunicación a nivel mundial. Es el jugador dominante de un mercado billonario que transfiere más de US$80.000 millones por año (unos 68.000 millones de euros), lo que le convierte en el mayor proveedor de transferencias de dinero. Cuenta con más de 500 mil oficinas de agentes en todo el mundo.

Para Martin I Bosch obtener los servicios de uno de los grandes del sector como es Western Union tiene sus pros y sus contras. Respaldo de una empresa con gran reputación, trayectoria y prestigio, pero también una pérdida de independencia, dependencia en toma de decisiones e inconvenientes para ejecutar cambios estratégicos (Anexo 15).

## 1.2. Análisis interno

El análisis interno de Martin I Bosch ha tenido en cuenta su estructura organizativa, sus productos/servicios, el precio, la distribución y ventas, su comunicación y recursos financieros. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

**Organización.** Martin I Bosch es una sociedad de tamaño pequeño que realiza su actividad en el sector de actividades de intermediación de operaciones de valores y otros activos. Es una de las principales agencias de Western Union con las que la marca opera en España con un importante crecimiento.

Dispone de una fuerza de venta de 12 empleados, dirigida por Don Enrique Martin Bosch, quien posee el cargo de Administrador Único de la sociedad. Además, la empresa cuenta con dos departamentos básicos que asumen distintos roles para la gestión y desarrollo de su actividad (Ventas, Recursos Humanos, Marketing, Comunicación…) y de los que dependen el resto de personas del organigrama (Anexo 16).

**Productos**. La empresa trabaja en conjunto con Western Union (su proveedor) bajo el concepto de dos modelos comerciales respecto a los productos y servicios que oferta a su público: envío de dinero, servicio *DIRECT TO BANK,* pagos de dinero y servicio *Quick Pay*.

- **De consumidor a consumidor (C2C)**
  Es la principal categoría del negocio que oferta la empresa, la cual se basa en transacciones monetarias directas entre particulares. La mayor parte de estos clientes son inmigrantes que envían o reciben dinero a familiares, amigos o conocidos a cualquier parte del mundo.

- **De consumidor a un negocio o empresa (C2B)**
  Este modelo de negocio ofrece soluciones para que los consumidores o clientes puedan efectuar pagos de facturas a empresas y organizaciones registradas al servicio *Quick Pay* de forma rápida y conveniente.

De forma paralela, la empresa desarrolla como actividad complementaria a su actividad principal el servicio de compra de monedas extranjeras.

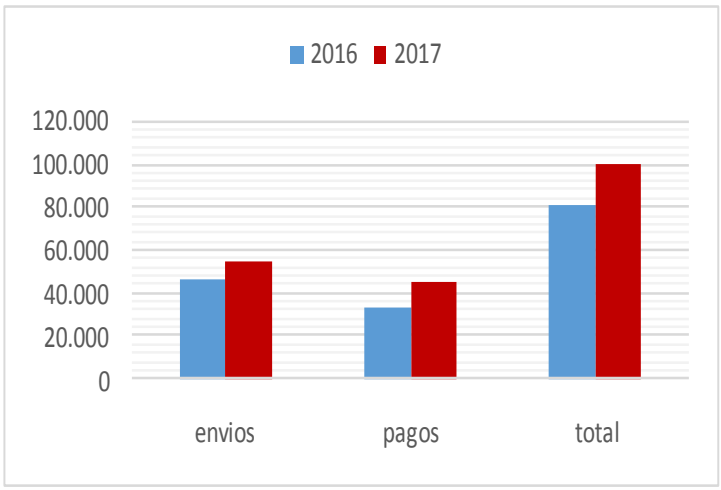
**Precio**. El precio de los distintos productos de Martin I Bosch viene determinado por la política de marketing de Western Union. El servicio de envíos de dinero en cualquiera de sus modalidades tiene un coste conocido como *comisión o gastos de envío*, que varía en función del destino, la tasa de cambio, el importe enviado, la disponibilidad del dinero a la hora de recibir los fondos (en minutos, 24 horas o cuenta bancaria), el canal de venta (*retail*, online o App Western Union) o la ubicación de las tiendas (Anexo 17).

El servicio de pagos no tiene ningún coste para la persona que recibe los fondos. Como Martin I Bosch no ejerce ninguna influencia en la fijación del precio de los productos, cree importante vender a los consumidores y clientes una buena imagen mediante el servicio y satisfacción de las necesidades del cliente como factor diferenciador.

**Distribución y Ventas**. Martin I Bosch utiliza un canal de distribución directo para vender los productos/servicios a los consumidores finales. Dispone de tres locales ubicados en la provincia de Barcelona. Entre sus localizaciones destaca la Agencia Ramblas, por su ubicación en el paseo más emblemático de la ciudad de Barcelona que discurre entre la *Plaça de Catalunya* (centro neurálgico de la ciudad) y el *Port Vell* (puerto antiguo). Martin I Bosch cubre geográficamente gran parte del Área Metropolitana de Barcelona con el resto de tiendas ubicadas en el Barrio de la Sagrada Familia y en L'Hospitalet de Llobregat (Anexos 18 y 19). Esta variable representa una fortaleza para la empresa al estar situada en puntos estratégicos de captación de clientes (residentes, turistas nacionales o extranjeros) que, como se ha mencionado, es dónde existe gran parte del público objetivo de Martin I Bosch.

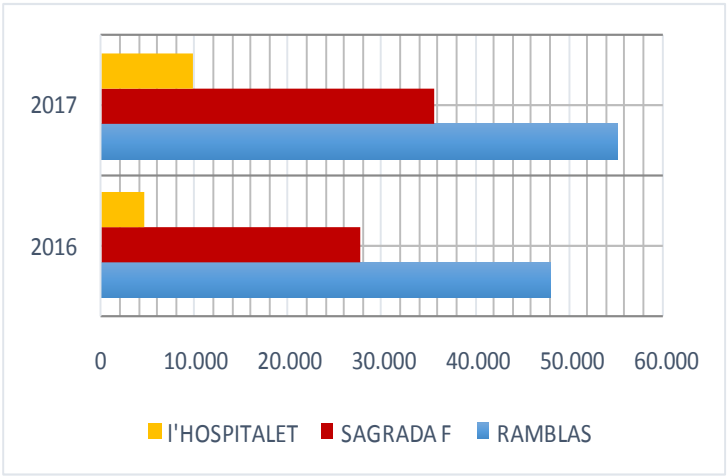
Como Martin I Bosch tiene contrato exclusivo con Western Union, se ha beneficiado de la estrategia de distribución exclusiva que desarrolla la multinacional con algunos agentes. Por consiguiente, la venta de los productos se realiza con un único intermediario en las zonas de influencia de Martin I Bosch, a cambio de un compromiso para no vender ni explotar productos de la competencia. Esto ha marcado un crecimiento de las cifras de ventas de la empresa de 19% entre el 2015 y el 2016 (Anexo 20). A continuación se adjuntan los datos de 2016 y 2017 en los que se aprecia la tendencia positiva.

Gráfico 4. Número de ventas por productos.




Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la empresa. 2018

Gráfico 5. Número de ventas por agencias.




Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos de la empresa. 2018

**Comunicación**. Martin I Bosch está dando a conocer sus agencias al público bajo tres pilares fundamentales: ser agentes exclusivos de Western Union, dotar al cliente de múltiples ventajas respecto al tipo de cambio de dinero y la proximidad.

Ser una alternativa clara en el mercado y brindar experiencias y servicios eficientes a sus clientes muestra que está consiguiendo esa sensación de exclusividad que busca, algo que facilitará la fidelización de clientes. Los dos pilares restantes son dirigidos y controlados por Western Union.

Martin I Bosch ha logrado fortalecer una imagen corporativa como empresa profesional a través de una marca reconocida como Western Union. Pese a ello, busca crear una imagen corporativa con su propia marca sin desvincularse de una marca reconocida y de prestigio como Western Union. No obstante, a nivel de medios, la empresa no dispone de página web, ni tiene presencia en redes sociales, por lo que la comunicación entre los clientes, su público objetivo y la empresa se realiza a través de medios tradicionales.

**Finanzas**. Se ha tenido en cuenta algunos de los más importantes indicadores y ratios para medir la rentabilidad de la empresa, para lo que se ha accedido tanto a fuentes internas como externas.

Según la base de datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), los principales resultados de Martin I Bosch alcanzados en el ejercicio 2016 revelan un sólido desempeño financiero y operativo de la empresa y un grado eficiente en la utilización de recursos económicos para obtener beneficios (Anexos 21 y 22).

- **ROA** (*Return On Assets*). La rentabilidad económica se situó en 27.9%. Este indicador muestra que la capacidad de los activos de la empresa es alta y está generando beneficios por sí mismos, lo que implica un buen aprovechamiento de la inversión realizada por Martin I Bosch.
- **ROE** (*Return On Equity*). La rentabilidad financiera se situó en un 34.68%. Muestra el alto retorno que se obtiene del beneficio neto sobre los fondos propios.
- **Endeudamiento.** Se encuentra en el 19.56%, una ratio que ha disminuido en los últimos años. Esto es un indicador positivo que permite afirmar que la empresa cuenta con recursos propios insuficientemente aprovechados. No obstante, habría que tener en cuenta que estas cifras podrían estar asociadas a que Martin I Bosch no necesita una gran infraestructura para su funcionamiento y que todas las operaciones relacionadas con los productos que efectúan sus clientes se pagan al contado.

Por último, en la siguiente tabla se muestra al detalle la situación financiera de Martin I Bosch. El resultado del ejercicio de 2016 fue de 243.738,00 €, cifra que representa un 53% más que el ejercicio 2015.

Tabla 2. Principales resultados de Martin I Bosch. Balance 2016

| **Perfil financiero & empleados** | |
|---|---|
| Cuentas No Consolidadas | 31/12/2016<br>EUR |
| | 12 meses<br>Pendiente de tratamiento<br>PYME PGC 2007 |
| Ingresos de explotación | 4.402.663 |
| Result. ordinarios antes Impuestos | 324.984 |
| Resultado del Ejercicio | 243.738 |
| Total Activo | 1.164.825 |
| Fondos propios | 937.034 |
| | |
| | |
| Rentabilidad económica (%) | 27,90 |
| Rentabilidad financiera (%) | 34,68 |
| Liquidez general | 5,83 |
| Endeudamiento (%) | 19,56 |
| | |
| Número empleados | 12 |

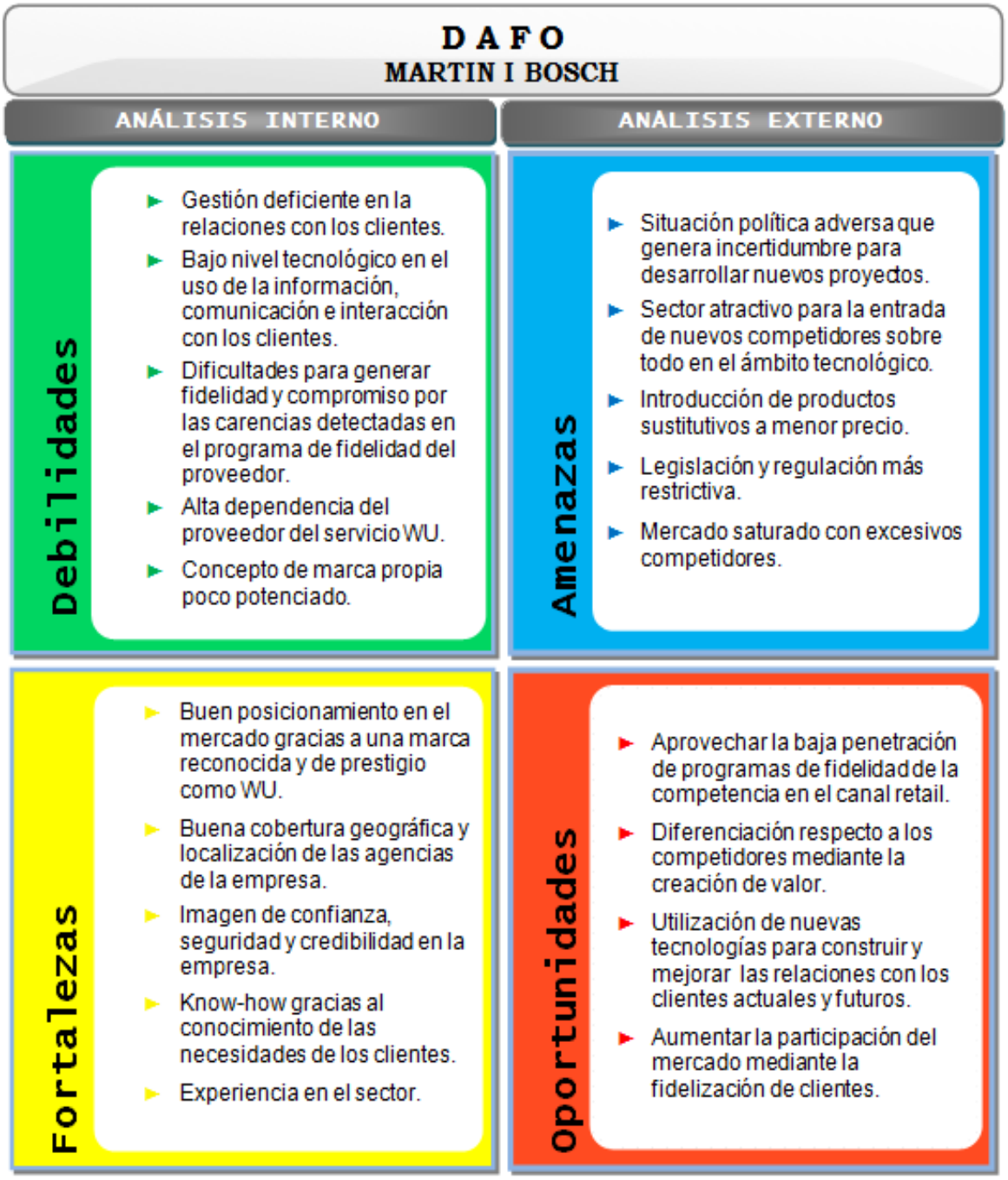
Fuente: Base datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). 2018

# 2. DIAGNOSIS DE LA SITUACIÓN

## 2.1. Análisis DAFO

Tras realizar el análisis interno y externo, se ha construido la siguiente matriz DAFO en la que se resumen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Martin I Bosch, llegando a las siguientes conclusiones:

Tabla 3. Matriz DAFO de la empresa Martin I Bosch




Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno. 2018

# 3. OBJETIVOS DE MARKETING

## 3.1. Objetivo general

El objetivo general que se pretende alcanzar con el presente Plan de Marketing es **consolidar el posicionamiento de la empresa Martin I Bosch** como referente en el sector de servicios de transferencias de dinero **a través de un incremento en la fidelidad de sus clientes** en la provincia de Barcelona.

## 3.2. Objetivos específicos

Para conseguir el objetivo general se ha diseñado los siguientes objetivos de marketing específicos:

1. Incrementar en un 25% el nivel fidelización de los clientes en su red de tiendas en la provincia de Barcelona, prestando especial atención a la zona geográfica que forma el Área Metropolitana de Barcelona.

2. Conseguir que un 40% de los nuevos clientes de la empresa se adhieran al programa de fidelización en el periodo de implementación del programa de fidelización.

Los objetivos planteados se proyectan conseguir en el período 2019-2021. En el contexto actual en el que se encuentra inmerso la empresa, es más importante retener y fidelizar que no captar nuevos clientes ya que los costes serían mayores. Con la capacidad operativa y estructura empresarial actual, Martin I Bosch quiere asumir el desafío, aprovechar los cambios y dotar a la entidad de estrategias para conservar sus clientes aumentando el servicio y experiencia.

Conseguir estos objetivos supone que la empresa consolide el posicionamiento logrado en el mercado reteniendo a sus clientes y atrayendo a los de la competencia con acciones concretas de marketing relacional y comunicativo. Estas acciones están dirigidas a incrementar la fidelidad, lealtad y satisfacción de los clientes para que así los consumidores prefieran a Martin I Bosch por encima de las otras empresas o marcas de la competencia.

## 3.3. Público objetivo (*target*)

Para lograr los objetivos del Plan de Marketing se tendrá en cuenta al público objetivo de Martin I Bosch. Se trata de un consumidor –hombre o mujer–, de entre 30 y 45 años de edad, mayoritariamente de origen extranjero –con o sin nacionalidad española– y que dispone de un empleo estable que le permite tener capacidad de ahorro para realizar transferencia de dinero a su país de origen principalmente a sus familiares.

# 4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

A partir de las conclusiones extraídas del análisis DAFO sobre la situación en la que se encuentra la empresa se han diseñado las siguientes estrategias de marketing en las que Martin I Bosch se basará para afrontar el objetivo de consolidar su posicionamiento en el mercado mediante la fidelización de sus clientes.

## 4.1. Segmentación

La estrategia de segmentación se realizará teniendo en cuenta el criterio que se aplica al programa de fidelidad establecido por la multinacional y proveedora del servicio Western Union (*My WU*), es decir, se dirigirá las acciones a ese 14% de clientes ya que forman parte del programa *My WU*, pues la idea es que estos puedan beneficiarse tanto de las acciones de fidelidad del proveedor del servicio como de las acciones que promoverá Martin I Bosch.

La empresa centrará las acciones en todos los clientes (actuales y potenciales) que realicen operaciones de envíos de dinero en cualquiera de sus modalidades a fin de conseguir aumentar la fidelidad a los niveles establecido en los objetivos.

No se tendrá en cuenta variables demográficas como la edad y el género o nacionalidad porque, como se ha visto anteriormente, se conoce que la edad media de los clientes que frecuentan de la empresa está comprendida entre los 30 y 45 años. En cuanto al género, se conoce que indistintamente tanto hombres como mujeres utilizan los productos y servicios que ofrece la empresa, de forma que segmentar el *target* con base a este criterio no sería significativo. Respecto a la nacionalidad y origen de los clientes, se sabe que en cada ubicación en la que tiene presencia la empresa varían los grupos de consumidores, por lo que no es factible centrar las acciones en un segmento en concreto. Sin embargo, sí que se definirá como segmento estratégico a sus clientes actuales teniendo en cuenta dos aspectos claves:

1) **La frecuencia de compra**. Se establecerá que aquellos clientes que realicen 6 visitas en un periodo igual o inferior a 6 meses serán premiados y reconocidos por su fidelidad a la empresa, es decir, recompensando su lealtad. También, se tendrá en cuenta a clientes que tienen baja frecuencia de compra, pero tienen una buena actitud hacia los productos de la empresa.

2) **El estatus que tienen dentro de la empresa**. Se dirigirá y concentrará sus acciones en dos grupos en concreto: los **clientes actuales** (frecuentes y regulares) y los **clientes potenciales** que no han realizado compras en Martin I Bosch o que nunca han utilizado los productos de la empresa pero que provienen de empresas competidoras.

Existe un gran atractivo para desarrollar acciones en ambos segmentos por su dimensión y crecimiento potencial. Se trata de clientes que prefieren los productos de Western Union que ofrece Martin I Bosch en sus agencias, por su inmediatez, eficiencia, conocimiento del producto y amplios horarios de atención al público.

## 4.2. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas sobre las que se apoyarán las estrategias que plantea Martin I Bosch para consolidar su posicionamiento como empresa referente en el sector de transferencia de dinero (remesas) en la provincia de Barcelona se basan, por un lado, en **proporcionar un servicio superior a los clientes actuales y potenciales** para **lograr altos índices de satisfacción**. Por otro lado, asignar a los clientes mejores y mayores beneficios que las marcas de los competidores buscando la **diferenciación y notoriedad** para **crear una reputación e imagen de marca sólida y convincente**. En este sentido, la empresa debe actualizar y crear nuevos procesos de comunicación interna y externa para gestionar las estrategias planteadas anteriormente.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se han diseñado diferentes estrategias porque los segmentos a los que se va a dirigir la empresa serán tanto clientes actuales como nuevos clientes. Especialmente en estos últimos se deberán centrar las acciones ya que son quienes ayudarán a consolidar la posición lograda en el mercado como empresa referente de envíos de dinero con los clientes actual.

## 4.3. Estrategia de posicionamiento

La estrategia que se plantea seguir para alcanzar estos objetivos es a través de un **posicionamiento por beneficio**. Este posicionamiento se asentará en beneficios tangibles y emocionales para los clientes, fundamentados en una **fidelización por recompensas**. Con ello se conseguirá que los clientes perciban que la empresa les aporta mayores ventajas que el resto de competidores si consumen productos y servicios de su oferta.

Con esta estrategia, la empresa desea ser la primera opción tanto para sus actuales clientes como para los nuevos consumidores. Se perseguirá que el posicionamiento sea claro y sólido, para que, cuando los clientes piensen en los productos ofertados por la empresa, puedan tener una preferencia definida y lo adquieran siempre que necesiten el producto.

## 4.4. Estrategia de crecimiento

Martin I Bosch quiere crecer en ventas con los productos actuales en el mismo mercado. Es consciente que todavía existen consumidores disponibles que necesitan adquirir productos o servicios de la oferta que presenta la empresa. La estrategia elegida para conseguir ese crecimiento es la **penetración en el mercado,** desarrollando **actividades de comunicación intensiva** siguiendo la premisa de las 5F de la comunicación con el cliente (o sea, teniendo en cuenta el flujo, la funcionalidad el *feed-back*, la flexibilidad y la frecuencia). Así, se atraerán nuevos clientes y se retendrán a los actuales. En ello, las nuevas tecnologías tienen un papel fundamental dado que facilitan que esa comunicación sea interactiva y continua (Anexo 23).

Martin I Bosch desea alcanzar un rápido reconocimiento de su propia marca dadas las posibilidades de crecimiento que presenta el mercado y porque no dispone de competidores con programas atractivos de fidelidad o beneficios llamativos para captar o retener clientes. Para ello, aprovechará la aparición de nuevos canales y formatos de comunicación que aceleran el ritmo de estos procesos. De esta manera, promoverá e incentivará la frecuencia de compra al poner en contacto directo la empresa con sus clientes actuales y potenciales.

Conseguir que el 40% de los nuevos clientes se adhieran al programa de fidelización requiere de instrumentos de comunicación que le ayuden a ganarse su confianza a largo plazo. Se les situará en el centro de las acciones para que sean ellos quienes elijan cómo, cuándo y por qué toman contacto con la empresa. Se recurrirá a una de las aplicaciones más conocidas, la Ley de Pareto, que asegura que el 80% de las ventas que realiza una empresa se concentran en aquellos clientes que ya ha captado y se mantienen fieles comprando una y otra vez (Anexo 24).

## 4.5. Estrategia de diferenciación

Tal y como se estudió en el análisis interno, el precio es una de las principales estrategias de la competencia para diferenciarse. Martin I Bosch no solo puede conseguir incrementar la fidelidad reduciendo el precio de los productos, sino también puede conseguir un efecto positivo vendiendo una imagen de marca. Por ello, se plantea la **diferenciación por servicio** como otra estrategia para alcanzar los objetivos.

En primer lugar, se plantea conocer a los clientes, entender sus gustos, deseos y necesidades. Esto implica que también debe relacionarse con él, para desarrollar una relación perdurable, que sea difícil de copiar o imitar por la competencia. La empresa desarrollará un **Marketing Relacional** adecuado. Una aplicación eficaz para conocer y crear vínculos con sus clientes actuales y potenciales será la herramienta **CRM** (*Customer Relationship Management*) o de gestión de las relaciones con el cliente.

En segundo lugar, se fomentará el incremento de la fidelidad convirtiendo la relación en algo atractivo y apetecible para los clientes a través de un **servicio de atención más personalizado** y excepcional, que resalte características tanto de sus productos como de la identidad de la empresa. Si Martin I Bosch consigue clientes contentos con la atención recibida, éstos se lo contarán a otros y recomendarán a amigos y familiares, originando una estructura sólida para la creación de redes estables y duraderas que beneficien a ambas partes. La estrategia de diferenciación se guiará por un esquema basado en tres aspectos claves: **aportar valor a los clientes, percepción de valor y singularidad** (Anexo 25).

Existe un estudio desarrollado por la Universidad de Valencia que determina que entre el 60% y 80% de la lealtad de los clientes se explica por la satisfacción, y que entre el 50% y el 80% de la repetición de los clientes se explica por su fidelidad. En este sentido, se podría decir que en la medida que Martin I Bosch pueda volcarse para obtener de sus clientes una alta satisfacción del servicio y calidad percibida, los cuales incrementarán las posibilidades de repetir su compra.

## 4.6. Implementación del mix marketing

Se plantean diferentes acciones específicas que contribuyen al desarrollo de las ventajas competitivas para que Martin I Bosch consolide su posición en el mercado como referente del sector de servicios de transferencias de dinero (remesas) incrementando la fidelización de clientes. Es precisa, pues, una adecuada combinación de los diferentes elementos que integran el mix marketing.

### *4.6.1. Estrategia de Producto*

Tabla 4. Resumen estrategias de producto.

| Código | Estrategia de producto a seguir: | Intención: |
|---|---|---|
| **A1** | Asignar al producto "envíos de dinero" características diferenciales mejorando la calidad del servicio. | Incrementar la satisfacción de los clientes actuales cuando compran el producto. Se buscará un trato excelente, se prestará especial atención en el servicio postventa, quejas y reclamaciones y tomarlo como una oportunidad para mejorar. |
| **A2** | Dotar al producto "envíos de dinero" de beneficios tangibles para los clientes. | Se buscará suscitar el atractivo necesario para la decisión de compra. Para evidenciar y hacer visible la propuesta del valor con el objetivo que el cliente toque el servicio para materializar esos beneficios. |
| **A3** | Crear experiencias de compra del producto inolvidables. | Se mantendrá un contacto fluido para conocer cómo se sienten los clientes respecto al servicio, producto y la empresa para atajar posibles problemas y mantener viva la relación. Estás se centrarán en los puntos de ventas (Agencias) que es el lugar dónde se materializa el servicio. |

Fuente: Elaboración propia

### *4.6.2. Estrategia de Precio*

Tabla 5. Resumen estrategias de precio.

| Código | Estrategia de precio a seguir: | Intención: |
|---|---|---|
| **B1** | Diseñar un programa de fidelización para ofrecer mejores condiciones en cuanto a precio a los clientes. | Ofrecer condiciones más ventajosas para los clientes a la hora de adquirir el producto, creando diferencias competitivas que atraigan a los clientes. |
| **B2** | Entregar recompensas por repetición de compra a los clientes actuales como vales de descuentos o cupones. | Captar a nuevos clientes y clientes actuales animándoles a que vuelven a elegir la empresa en sus próximas compras del producto aunque ya no tengan descuentos. |
| **B3** | Realizar regalos sorpresas por temporadas o en fechas especiales, exclusivamente para los clientes que no dispongan de la tarjeta de fidelización o realicen su primera compra. | Ganar la confianza y crear un vínculo más estrecho con los clientes que permita alcanzar una mayor fidelización en los puntos de venta de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia

### *4.6.3. Estrategia de distribución*

Tabla 6. Resumen estrategias de distribución.

| Código | Estrategia de distribución a seguir: | Intención |
|---|---|---|
| **C1** | Ofrecer los productos de la empresa por Internet para llegar a un mayor público objetivo. | Ubicar la cartera de productos de la empresa en otros canales cultivando una interacción simple y sana entre los clientes y la empresa. |
| **C2** | Posibilitar un apoyo comercial directo de los empleados más experimentados al resto de empleados en el canal de distribución. | Alentar a los empleados de la fuerza de venta del canal de distribución a poner en práctica nuevas y mejores tácticas. |
| **C3** | Impulsar el conocimiento y localización de todos los puntos de venta de la empresa en instituciones públicas y privadas. | Conseguir visibilidad llegando al máximo público objetivo con la intención que descubran la empresa, que sepan que existe, se interesen en los productos y servicios y los acaben comprando. |

Fuente: Elaboración propia

### *4.6.4. Estrategia de comunicación*

Tabla 7. Resumen estrategias de comunicación.

| | Código | Estrategia de comunicación a seguir | Intención: |
|---|---|---|---|
| PUBLICIDAD | **D1** | Campaña de publicidad en distintos medios para reforzar la imagen de marca. | Maximizar las ventas ampliando el conocimiento del producto, sus características, beneficios y la empresa. Aumentar la demanda y atraer a nuevos clientes |
| | **D2** | Exhibición de la empresa y su marca en redes sociales enfocadas en los segmentos objetivo. | Fomentar relaciones estables con los clientes actuales, y para conseguir que nuevos clientes se incorporen a la oferta de la empresa. |
| PROMOCIÓN | **D3** | Mejorar el reconocimiento del producto, sus beneficios y mejorar la identidad corporativa | Campaña en el punto de venta para el informar sobre lanzamiento el programa de fidelización. |
| | **D4** | Participación activa en Redes Sociales en las que tiene presencia el público objetivo mediante promociones. | Conectar e interactuar con el *target*, seguidores y fans de la empresa para conseguir engagement e impacto. |
| RELACIONES PÚBLICAS | **D5** | Crear un sentimiento de pertenencia a la empresa potenciando el concepto "*MIB Yellow Shop*" | Aprovechar la creación de las redes sociales para fomentar un espacio o comunidad entorno a la empresa que simbolice valores con los que el público se puede identificar. |
| | **D6** | Desarrollar estrategias de Marketing Relacional. | Tratar de forma eficiente las relaciones de los clientes con la empresa, conocer más sobre ellos y detectar incidencias para mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes. |
| | **D7** | Implantar la imagen digital de la empresa para aumentar la visibilidad de la empresa | Convertirla en la herramienta clave para informar, comunicar y ofrecer información real sobre los productos, la visión y valores de la empresa. Además, permitiría mostrar novedades, promociones, localizador de puntos de ventas. |
| VENTA PERSONAL | **D8** | Formación de los empleados en atención y relaciones con los clientes. | Que los empleados conozcan cómo aumentar las suscripciones de los clientes a la tarjeta de fidelidad, su satisfacción y el valor percibido. |
| | **D9** | Motivar a todos los empleados para que participen de forma activa en la implantación del programa de fidelidad con los clientes. | Generar una fuerza de venta comprometida con la empresa y convertirles en los principales aliados para incrementar la satisfacción y fidelidad de los clientes |

Fuente: Elaboración propia

# 5. PLAN DE ACCIONES

Tabla 8. Resumen de las acciones, temporalización y asignación de responsabilidades.

| Código | Detalle de las acciones | Tiempo /Duración | Fecha inicio | Responsable(s) |
|---|---|---|---|---|
| | **Acciones de producto** | | | |
| A1.1 | Comprar 2 máquinas de contar billetes | 2 semanas | 14/01/2019 | Atención al cliente, Marketing, Ventas y Comunicación. |
| A1.2 | Encuestas de satisfación a clientes en las 3 agencias MIB | 1 mes al año | 01/10/2019<br>04/11/2020<br>02/11/2021 | |
| A1.3 | Contactar con el cliente para mantener la relación | 3 meses | 07/01/2019 | |
| A2.1 | Packaging (empaque) para entregar el producto | 3 meses | 02/12/2019 | |
| A2.2 | Contratar servicio de zona wifi para los locales | 1 mes | 01/06/2019 | |
| A3.1 | Difusor aromas para marketing olfativo en los locales | 5 semanas | 02/10/2019 | |
| | **Acciones de precio** | | | |
| B1.1 | Lanzamiento de la tarjeta de fidelidad | 2 semanas | 04/10/2019 | Administración, Marketing y Ventas. |
| B1.2 | Adquisición de impresoras para personalizar las tarj. de fidelidad | 4 semanas | 04/10/2019 | |
| B2.1 | Flyer para sellar la frecuencia de compra | 6 meses | 04/10/2019 | |
| B3.1 | Regalos sopresa para incentivar a los clientes | 3 veces cada año | St. Jordi: 23 abr<br>Verano: 1 ago<br>Navidad: 24 dic | |
| B3.2 | Presupuesto material promocional: tarjetas-flyer-posters | 1 mes | 01/09/2019 | |
| | **Acciones de distribución** | | | |
| C1.1 | Creación y mantenimiento de perfiles en RR.SS. | 1 mes | 04/02/2019 | Marketing y RR. HH. |
| C2.1 | Plannig para transmitir el know-how | 1 mes al año | 02/01/2019<br>02/01/2020<br>02/01/2021 | |
| C2.2 | Reuniones y dinámicas en grupo del personal | 1 mes | 04/02/2019 | |
| C2.3 | Capacitación del personal de la empresa | 1 mes | 04/03/2018 | |
| C3.1 | Distribución del material publicitario en sitios estratégicos | 2 meses el 1er año, 1 mes c/ año posterior. | 02/05/2019<br>02/05/2020<br>02/05/2021 | |
| C3.2 | Visitas a organizaciones sociales, consulados, asociaciones, etc. | 1 mes el 1er año. 2 semanas c/ año posterior. | 02/05/2019<br>02/05/2020<br>02/05/2021 | |
| C3.3 | Registrar a la empresa en el servicio "Google My Business" | 1 semana | 04/02/2019 | |
| | **Acciones de comunicación** | | | |
| D1.1 | Pieza publicitaria en medio de comunicación tradicional | 1 semana c/ año | 02/05/2019<br>02/05/2020<br>02/05/2021 | Marketing, Comunicación, RR. HH. y Administración. |
| D1.2 | Campaña en RR.SS. *"Envía felicidad con tu MIB Yellow Shop"*. | 1 mes | 02/05/2019 | |
| D2.1 | Sorteo inicio en RR.SS : " *Una Yellow Shop siempre junto a ti"* | 2 meses | 01/06/2019 | |
| D3.1 | Publicidad propia en tótem digital | 1 semana | 04/02/2019 | |
| D3.2 | Instalación de soportes publicitarios en los puntos de venta | 7 semanas | 02/09/2019 | |
| D4.1 | Difusión de la empresa en la red social Instagram | 1 semana | 04/02/2019 | |
| D4.2 | Creación y disfusión de la fan page de la empresa en Facebeook | 1 semana | 04/02/2019 | |
| D4.3 | Difusión de la empresa, productos y servicios en Twitter. | 1 semana | 04/02/2019 | |
| D5.1 | Diseño y adecuación de los locales al concepto: *"MIB Yelow Shop"* | 2 meses | 02/01/2019 | |
| D5.2 | Participación en ferias a pie de calle en el entorno de las tiendas | 3 veces c/ año | abril, junio y julio | |
| D6.1 | Instalación y mantenimiento del software CRM | 2 meses | 02/01/2019 | |
| D6.2 | Habilitación del chat en la página web de la empresa | 1 semana | 22/04/2019 | |
| D7.1 | Diseño y mantenimiento de la página web de la empresa | 2 meses | 04/03/2019 | |
| D7.2 | Habilitación del espacio del cliente en la web de la empresa | 1 semana | 22/04/2019 | |
| D8.1 | Plan de formación interna | 7 semanas | 07/01/2019 | |
| D8.2 | Reuniones con el personal para fomentar la cultura empresarial | 2 veces c/ año | 05 may<br>06 nov | |
| D9.1 | Retos a los empleados para captar clientes al programa. | 2 veces el 1er año y 3 veces años posteriores | 1 oct, 20 dic (2019). 16 abr, 4 sep y 20 dic (2020-2021) | |

Fuente: Elaboración propia

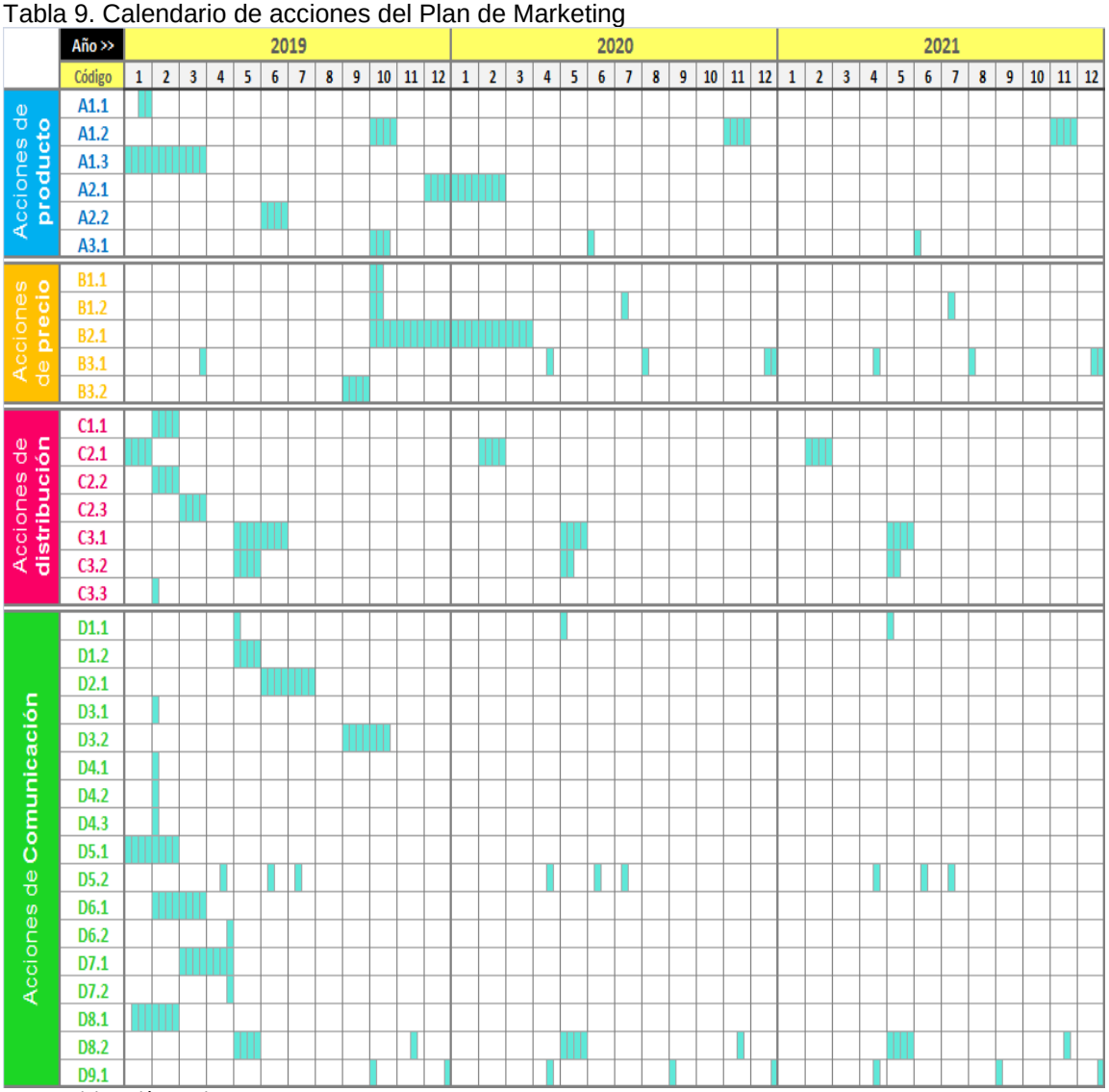
El Plan de acciones es la tabla en que se han especificado las actividades concretas que se van a desarrollar para lograr los objetivos propuestos en el Plan de Marketing.

Para poder detallar cada una de las acciones perfiladas y conseguir los objetivos existen personas dentro de Martin I Bosch con distintos roles y responsabilidades que servirán como guía para asignar al responsable de llevar a cabo las distintas acciones correspondientes a Administración, Marketing, Comunicación, Atención al cliente, Gestión de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas y Ventas.

## 5.1. Calendario de acciones

Con tal de facilitar su comprensión, se ha construido la siguiente tabla en la que se muestra cada acción y momento específico previsto para cada una de ellas. El calendario está dividido en años y meses, teniendo en cuenta que para cada mes se ha estimado una duración de cuatro semanas.

Tabla 9. Calendario de acciones del Plan de Marketing




Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Presupuesto

El presupuesto del presente Plan de Marketing para Martin I Bosch será de **21.851 euros**. La partida de presupuestos destinada para lograr los objetivos planteados será compensada por los beneficios que aporte la fidelización al conseguir que los clientes repitan de forma habitual su experiencia de compra del producto en los establecimientos de la empresa.

Tabla 10. Resumen por acción del presupuesto del Plan de Marketing.

| Código | Detalle de las acciones | Presupuesto | Prespuesto acumulado |
|---|---|---|---|
| | **Acciones de producto** | | **2.986,00** |
| A1.1 | Compra 2 máquinas de contar billetes | 260,00 | |
| A1.2 | Encuestas de satisfación en las 3 agencias MIB | 300,00 | |
| A1.3 | Conectar con el cliente para mantener la relación através del producto. | 0,00 | |
| A2.1 | Packaging (empaque) para entregar el producto | 1.350,00 | |
| A2.2 | Contratación servicio de zona wifi para los locales | 576,00 | |
| A3.1 | Instalación difusor aromas para marketing olfativo en los locales | 500,00 | |
| | **Acciones de precio** | | **3.605,00** |
| B1.1 | Lanzamiento de la tarjeta de fidelidad | 465,00 | |
| B1.2 | Impresoras para personalizar las tarjetas de fidelidad | 1.845,00 | |
| B2.1 | Flyer para sellar la frecuencia de compra | 33,00 | |
| B3.1 | Regalos sopresa para incentivar a los clientes | 1.061,00 | |
| B3.2 | Presupuesto material promocional: tarjetas-flyer-posters | 201,00 | |
| | **Acciones de distribución** | | **3.180,00** |
| C1.1 | Creación y mantenimiento de perfiles en RR.SS. | 1.800,00 | |
| C2.1 | Plannig para transmitir el know-how | 300,00 | |
| C2.2 | Reuniones y dinámicas en grupo del personal | 150,00 | |
| C2.3 | Capacitación del personal de la empresa | 380,00 | |
| C3.1 | Distribución del material publicitario en sitios estratégicos | 350,00 | |
| C3.2 | Visitas a organizaciones sociales, consulados, asociaciones, etc. | 200,00 | |
| C3.3 | Registrar a la empresa en el servicio "Google My Business" | 0,00 | |
| | **Acciones de comunicación** | | **12.080,00** |
| D1.1 | Pieza publicitaria en medio de comunicación tradicional | 900,00 | |
| D1.2 | Campaña en RR.SS. "Envía felicidad con tu MIB Yellow Shop". | 300,00 | |
| D2.1 | Sorteo inicio en RR.SS : " Una Yellow Shop siempre junto a ti" | 560,00 | |
| D3.1 | Publicidad propia en tótem digital | 70,00 | |
| D3.2 | Instalación de soportes publicitarios en los puntos de venta | 260,00 | |
| D4.1 | Difusión de la empresa en la red social Instagram | 100,00 | |
| D4.2 | Creación y disfusión de la fan page de la empresa en Facebeook | 150,00 | |
| D4.3 | Difusión de la empresa, productos y servicios en Twitter. | 150,00 | |
| D5.1 | Diseño y adecuación de los locales al concepto: "MIB Yelow Shop" | 5.000,00 | |
| D5.2 | Participación en ferias a pie de calle en el entorno de las tiendas | 500,00 | |
| D6.1 | Instalación y mantenimiento del software CRM | 1.740,00 | |
| D6.2 | Habilitación del chat en la página web de la empresa | 350,00 | |
| D7.1 | Diseño y mantenimiento de la página web de la empresa | 1.500,00 | |
| D7.2 | Habilitación del espacio del cliente en la página web de la empresa | 250,00 | |
| D8.1 | Plan de formación interna | 0,00 | |
| D8.2 | Reuniones con el personal para fomentar la cultura empresarial | 0,00 | |
| D9.1 | Retos a los empleados para captar clientes al programa de fidelidad | 250,00 | |
| | **TOTALES** | **21.851,00** | **21.851,00** |

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de marketing propuesto para cada una de las acciones programadas se ha elaborado siguiendo criterios que tienen en cuenta tanto el análisis de situación de Martin I Bosch como el mix marketing y los objetivos del proyecto.

Se prevé que con este Plan de Marketing la empresa logre un impacto significativo en sus clientes actuales y potenciales. Conseguir una cartera de clientes leales y satisfechos es lo que mejor asegurará a Martin I Bosch una estabilidad y solvencia prolongada, gracias a las distintas acciones que se realizarán para mejorar la comunicación e interacción, así como las recompensas que recibirán por su compromiso y fidelidad con el negocio.

Se pretende convertir cada una de las acciones previstas en este presupuesto en inversiones creadoras de beneficios a corto y medio plazo, de manera que los gastos generados para su aplicación representen un incremento en la frecuencia de compra de los clientes actuales y la captación y fidelización de nuevos.

La mayor parte de este presupuesto está destinado a acciones de comunicación –con un 55% del total–, seguido de un 16% a las acciones de precio y un 15% a las de distribución. Por último, las acciones de producto constituyen un 14% del presupuesto del Plan de Marketing (Anexo 25).

# 6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PLAN DE MARKETING

## 6.1. Beneficios y pérdidas esperados

En la Cuenta de Resultados se puede observar la situación de la empresa tomando como parámetros los Ingresos y Gastos efectuados al ejecutar el Plan de Marketing propuesto y conocer con exactitud la cantidad de dinero generada por la empresa al final de cada periodo.

Los ingresos se han estimado calculando para el 2019 un incremento de un 5% de clientes fieles y que si un 10% de los nuevos clientes se adhieren al programa de fidelidad, supondrá un incremento de un 8% en el total de ingresos por ventas. La proyección estimada de 2019 es baja porque el lanzamiento de la tarjeta de fidelidad está pensado para el cuarto trimestre del 2019.

Respecto al 2020, conseguir que un 15% de clientes actuales formen parte de la tarjeta de fidelidad junto a una captación de un 25% de clientes nuevos a dicho programa supondrá un incremento en los ingresos de un 12%.

Finalmente, en el año 2021 se prevé lograr que un 25% de clientes actuales ya formen parte del programa de fidelidad de la empresa. Si a esto se logra conseguir que un 40% de los nuevos clientes se adhieran a la tarjeta de fidelidad, representará un incremento en los ingresos por ventas de un 5%.

A continuación, se describe de forma detallada el resultado previsto de las operaciones realizadas por Martin I Bosch para el periodo 2019-2021.

Tabla 11. Cuenta de Resultados prevista de Martin I Bosch (euros).

| CUENTA DE RESULTADOS (Prevista) Martin I Bosch SL | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| **INGRESOS** | | | |
| (+) Ingresos por ventas Agencia Ramblas | 285.543,36 | 319.808,56 | 335.798,99 |
| (+) Ingresos por ventas Agencia Sagrada Familia | 151.487,28 | 169.665,75 | 178.149,04 |
| (+) Ingresos por ventas Agencia L'Hospitalet | 41.638,32 | 46.634,92 | 48.966,66 |
| **(1) Total Ingresos** | **478.668,96** | **536.109,24** | **562.914,70** |
| **GASTOS** | | | |
| (-) Acciones de producto | 1.302,00 | 842,00 | 842,00 |
| (-) Acciones de precio | 2.539,00 | 533,00 | 533,00 |
| (-) Acciones de distribución | 1.390,00 | 995,00 | 795,00 |
| (-) Acciones de comunicación | 8.585,00 | 1.665,00 | 1.830,00 |
| (-) Gastos de personal | 216.000,00 | 216.000,00 | 216.000,00 |
| (-) Suministros | 6.500,00 | 6.500,00 | 6.500,00 |
| (-) Otros gastos | 5.600,00 | 5.600,00 | 5.600,00 |
| **(2) Total Gastos** | **241.916,00** | **232.135,00** | **232.100,00** |
| **(1-2) BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)** | **236.752,96** | **303.974,24** | **330.814,70** |
| **(-) Impuestos sobre beneficios** | 59.188,24 | 75.993,56 | 82.703,67 |
| **(=) RESULTADO DEL EJERCICIO** | **177.564,72** | **227.980,68** | **248.111,02** |

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Evaluación económica de los resultados

Con los resultados anteriores, se puede observar que el año 2019 presenta un resultado muy inferior respecto a los años posteriores, cuestión que se debe a que se trata de un año con dos aspectos claves a tener en cuenta:

1. El lanzamiento del programa de fidelidad de clientes empieza a finales de 2019, en concreto, se lanzará en el mes de octubre de 2019.

2. Se trata de un año en el que están proyectados muchos gastos para lograr los objetivos. De hecho, se prevé en 2019 la ejecución de un 58% del total presupuestado para este Plan de Marketing.

Para el año 2020, con la proyección de resultados previstos de la cuenta de resultados de Martin I Bosch, se prevé recuperar la inversión realizada para este Plan de Marketing. Esto se explica porque las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos no presentan un impacto inmediato, pero sí a corto y medio plazo. Es en el año 2021 cuando se observa que el resultado de explotación es muy satisfactorio pese a proyectar un descenso en el crecimiento respecto al 2020 debido a que la mayoría del público objetivo de este plan ya formará parte del programa de fidelidad.

En todo caso, las cifras muestran que se trata de un Plan de Marketing viable ya que se han previsto objetivos y acciones realistas teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra la empresa a nivel interno y externo.

# 7. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

En este apartado se establece la forma cómo se medirán los resultados de las diferentes acciones ejecutadas. Esta evaluación permitirá realizar un diagnóstico para conocer cómo se van cumpliendo los objetivos tras la implantación del programa de fidelidad. Una consecuencia directa en este caso es la necesidad de medir el comportamiento del programa de fidelización para ajustarlo a los objetivos, siempre y cuando que sea preciso.

Las personas en la empresa a las que se les han asignado un rol y responsabilidad deberán comunicar a su superior el seguimiento, evolución y control de cada acción encomendada. Si se detecta cualquier demora o ineficacia, la dirección de la empresa encabezada por el Administrador será quien deberá reconocer dicha desviación y plantear las medidas correctoras para que sean aplicadas debidamente en el área afectada.

## 7.1. Indicadores de control de los objetivos

**Objetivo 1.** Incrementar en un 25% el nivel fidelización de los clientes existenciales en su red de tiendas en la provincia de Barcelona en 2021, prestando especial atención a la zona geográfica que forma el Área Metropolitana de Barcelona.

Tabla 12. Principal indicador de control del objetivo 1

| Indicador de control del objetivo 1: | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| % de altas de clientes actuales en el programa de fidelidad | 5% | 15% | 25% |

La evolución de las altas de clientes existentes al programa de fidelización se comprobará mediante consultas en la base de datos CRM de la empresa.

**Objetivo 2.** Conseguir que un 40% de los nuevos clientes de la empresa se adhieran al programa de fidelización en el periodo de implementación del programa de fidelización (2019-2021).

Tabla 13. Principal indicador de control del objetivo 2

| Indicador de control del objetivo 2: | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| % de nuevos clientes captados y adheridos al programa de fidelidad | 15% | 30% | 40% |

Este indicador se comprobará accediendo a las fuentes de información interna de la empresa.

## 7.2. Indicadores de control de las acciones

### Acciones de producto

Tabla 14. Principal indicador de control de las acciones de producto

| Indicador de control de las acciones de producto: | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| % clientes que recomiendan los productos de la empresa | 30% | 40% | 50% |

Se controlarán mediante el seguimiento y medición de la fidelidad de los clientes, el cual se realizará a través de las encuestas de satisfacción programadas en el plan de acciones. El indicador clave o **KPI** (*Key Performance Indicator*) para medir esta acción mide la lealtad de los clientes –basada en las recomendaciones– será la herramienta **NPS** (*Net Promoter Score*).

De las preguntas previstas en la encuesta de satisfacción (Anexo 26), las preguntas 1 y 7 de esta encuesta planteada en el desarrollo de la acción A1.2, propone preguntar a los clientes si recomendarían la empresa y la probabilidad de repetir su experiencia de compra. Los clientes deberán puntuar entre 0 y 10 y, posteriormente, se dividirán los clientes encuestados en 3 grupos según las puntuaciones asignadas:

- **Los promotores** (*quienes asignen una puntuación entre 9 y 10*). Se trata de clientes muy satisfechos y leales a la marca.
- **Los pasivos** (*quienes asignen una puntuación entre 7 y 8*). Se trata de clientes satisfechos pero no fieles y que corren el riesgo de ser captados por los competidores.
- **Los detractores** (*quienes asignen una puntuación entre 0 y 6*). Son clientes insatisfechos que no repetirían su experiencia en los puntos de venta de la empresa. Se debe prestar mucha atención a este grupo porque sus comentarios y referencias pueden afectar la imagen de la empresa.

Finalmente, para el análisis de los resultados, se restará el porcentaje de clientes promotores al porcentaje de clientes detractores. El resultado será un número que oscila entre el -100 y 100. Si el resultado obtenido es positivo indica un alto nivel de fidelidad y lealtad.

### Acciones de precio

Tabla 15. Principal indicador de control de las acciones de precio

| Indicador de control de las acciones de precio: | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| Valor medio de la compra | 270 € | 320 € | 350 € |

El seguimiento de estas acciones se realizará accediendo al aplicativo interno de la empresa o a informes que proporcione el proveedor del servicio (*Western Union*) para conocer el valor medio de compra por cliente en la empresa, y posteriormente analizar y estudiar su tendencia.

### Acciones de distribución

Tabla 16. Principal indicador de control de las acciones de distribución

| Indicador de control de las acciones de distribución: | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| Número de repeticiones de compra por mes en las tiendas MIB | 1,3 | 2,1 | 2,5 |

Este indicador es clave para valorar aspectos como la proximidad y conveniencia, ya que ofrece datos únicos para poder entender por qué los clientes han decidido comprar en las tiendas de la empresa. Martin I Bosch debe tener clara esta información porque no es lo mismo un nuevo cliente que uno que vuelve. Donde existen altas posibilidades de fidelización es con los clientes que repiten su compra.

### Acciones de comunicación

Tabla 17. Principal indicador de control de las acciones de comunicación

| Indicador de control de las acciones de comunicación: | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| Número de seguidores en RR.SS de la empresa | 1000 | 1900 | 2500 |
| Frecuencia de visita mensual a los perfiles sociales de la empresa | 1 vez | 2-3 veces | +3 veces |
| Número de visitantes únicos a la página web de la empresa | 5000 | 10800 | 13500 |
| Nº de material publicitario o promocinal comprado/ Nº material entregado a clientes | 30% | 50% | 20% |

Con la voluntad de controlar el seguimiento de las acciones de comunicación, se analizará la eficacia de las distintas actividades programadas de publicidad, promoción, relaciones públicas y venta personal. Se prestará especial atención a la evolución del desarrollo de la actividad en los nuevos canales de comunicación y, si las campañas de comunicación están siendo eficaces, mediante un seguimiento y control de las redes sociales la página web de la empresa.

El crecimiento en el número de seguidores o fans de la empresa en sus distintos perfiles en RR.SS. no servirá para medir si Martin I Bosch tiene éxito o no en este nuevo canal, sino que busca analizar otras cuestiones. En caso de haber acertado en su estrategia de comunicación abierta para llegar a más público con las promociones y ofertas especiales publicadas en estos canales, ¿habrá sido capaz la empresa de conectar con sus clientes actuales y ampliar su red de contactos e informar sobre los productos y servicios?

La frecuencia de visita de los usuarios a los perfiles sociales de Martin I Bosch es un indicador importante para conocer el número de veces que un usuario accede a las redes sociales de la empresa durante un periodo determinado. Este indicador servirá a la empresa para analizar y medir si a los usuarios les despierta curiosidad o interesa mucho o poco el contenido e información que generan estos sitios.

El número de visitantes a la página web ayudará a conocer cuál y cómo es el tráfico a la página web de Martin I Bosch a partir de su lanzamiento. Esto nos permitirá analizar las causas que originan los picos y valles de los visitantes únicos y el efecto que tendrán las promociones o actividades de comunicación para lograr los objetivos.

Por último, otro indicador que ayudará a conocer los efectos de las campañas de comunicaciones es detectar si el material publicitario o informativo contratado para las acciones del Plan de Marketing ha sido entregado a los clientes en los porcentajes fijados para avaluar.

Asimismo, una vez lanzado el programa de fidelización, se requiere dedicar el tiempo y esfuerzo necesario a darle un estricto y permanente seguimiento. Durante las fases de pre-lanzamiento, lanzamiento y post-lanzamiento se llevará a cabo una evaluación a fondo cada semana durante el primer mes y se intentará responder a cuestiones claves como: ¿Qué es lo que está funcionando?, ¿Qué es lo que no funciona según lo previsto?, ¿Por qué no funciona(n)?, y también ¿Qué medidas se debe tomar al respecto?

Cuando los responsables de la empresa consideren que el programa de fidelización está en marcha, estas evaluaciones a fondo se desarrollarán o bien una vez al mes o bien cuando estime oportuno la dirección. La fecha de realización de la reunión será la última semana de cada mes.

Las evaluaciones consistirán en realizar reuniones periódicas con los responsables de cada punto de venta. Como es obvio, para la realización de las mismas se tomará en cuenta los indicadores que se han establecido para medir y controlar el cumplimiento de los objetivos y las acciones en cada caso.

Tabla 18. Cronograma de las reuniones de supervisión y control durante el primer mes

| **Fecha prevista de las reuniones:** | |
|---|---|
| **1º** | 11 de octubre de 2019 |
| **2º** | 18 de octubre de 2019 |
| **3º** | 25 de octubre de 2019 |
| **4º** | 1 de noviembre de 2019 |

Fuente: Elaboración propia

# 8. PLAN DE CONTINGENCIA

Este plan servirá para que la empresa aplique medidas correctivas ante posibles desviaciones del Plan de Acción en función de las estimaciones de escenarios previstos. Su intención es conocer las causas para poder actuar, minimizar el tiempo de reacción y contribuir a la consecución de los objetivos planteados.

## 8.1. Principales medidas correctoras

Se tendrá en cuenta que en el supuesto caso que las altas de clientes al programa de fidelización, la captación de nuevos clientes y el resto de acciones implementadas para lograr los objetivos no produzcan los resultados esperados y establecidos durante dos meses consecutivos, la persona asignada como responsable de Marketing de la empresa procederá a analizar y detectar la naturaleza de la contingencia para proponer y valorar en la reunión mensual las acciones específicas a emprender para reconducir la situación. En este sentido, las posibles medidas correctoras se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 19. Medidas adoptadas como Plan de contingencias por Martin I Bosch SL.

| Plan de Contingencia: Martin I Bosch SL | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Objetivos** | **Acción especifica** | **Duración** | **Presupuesto** | **Responsable(s)** |
| Relanzar el programa de fidelización. | Carta personalizada + regalo | 3 meses | 1.200,00 € | Marketing y Ventas. |
| Aumentar la repetición de compra del producto. | Oferta de consumo continuado 5X1 | 5 meses | - € | Marketing y Ventas. |
| Incrementar el valor medio de compra. | Potenciar al servicio "DIRECT TO BANK" | 6 meses | 300,00 € | Cominicación, Ventas y Marketing |
| Potenciar la referencias del producto y la empresa a través del marketing del boca a boca. | Vale 50% de descuento para el cliente y un acompañante en su próxima transferencia. | 2 meses | - € | Comunicación y Ventas |
| Mejorar la estrategia de comunicación en los canales digitales. | Posicionamiento web, Facebook Ads o dar notoriedad a la cuenta de Twitter en el material publiatario o promocional. | 6 meses | 1.000,00 € | Comunicación |

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores de control

Para relanzar el programa de fidelidad se entregará a los clientes una carta personalizada, incluyendo un pequeño regalo (bolígrafos, dulces, etc.) con un mensaje centrado en recordar el camino que han recorrido junto a la empresa, resaltando el reconocimiento y dándoles las gracias por confiar y ser parte de la familia MIB Yellow Shop.

En el caso de que Martin I Bosch se aleje de los indicadores previstos sobre la repetición de compra, se procederá a realizar ofertas de consumo continuado. Dichas ofertas consistirán en utilizar el *flyer* que se usan los clientes para conocer la frecuencia de compra. Con ello, a parte del regalo a elegir, se le entregará un bono de envío gratis al finalizar su quinta compra.

La siguiente medida para incrementar el valor medio de compra consistirá en destacar las opciones de envío de dinero y los beneficios que aportan los servicios y productos en sitios más visibles de los puntos de venta.

Igualmente, se potenciará el producto de envío "*DIRECT TO BANK"*, actualmente poco conocido y utilizado por los clientes, utilizando argumentos como el ahorro que supone esta opción de envío de dinero.

A continuación, si las puntuaciones en las encuestas de satisfacción no son las esperadas, se potenciará las referencias de los productos y la imagen de la empresa a través de incentivos para que los clientes existentes se conviertan en embajadores de la empresa y recomienden los productos y la empresa a familiares, amigos o conocidos.

Por último, si los indicadores de control establecidos para controlar el desarrollo de los objetivos de comunicación no son los óptimos, se procederá a rediseñar y mejorar las estrategias de comunicación en los distintos canales, ya sea generando más tráfico al sitio web de la empresa, aumentando el número de seguidores y fans en las redes sociales o consiguiendo un mayor impacto en las comunicaciones en los puntos de venta.

# CONCLUSIONES

Una vez finalizado el Plan de Marketing de la empresa Martin I Bosch SL, los resultados del trabajo de investigación permiten llegar a las siguientes conclusiones:

Martin I Bosch es una empresa que, pese a sus pocos años de existencia, presenta una significativa capacidad de crecimiento gracias a sus clientes y su expansión en al Área Metropolitana de Barcelona. Sin embargo, aunque este potencial se encuentra limitado por la relación de dependencia que mantiene con la multinacional Western Union, a la hora de desarrollar nuevos proyectos, el liderazgo y posicionamiento alcanzado la ubican en una situación privilegiada a la hora de proponer iniciativas que reporten un rendimiento comercial a la vez que trabaja la cercanía y trato con el cliente; en definitiva, lo experiencial y relacional.

Se ha detectado que el fortalecimiento continuado de la imagen de marca de la empresa será el principal activo para reforzar las relaciones con los clientes. Si Martin I Bosch se centra en la creación de valor en sus clientes y gestiona adecuadamente su relación, se creará un vínculo que actúe como barrera protectora emocional ante el cambio.

Es necesario que Martin I Bosch tenga claro, para poder cumplir sus objetivos y proyectos futuros, que la fidelización no sólo es un beneficio para la empresa sino también para sus clientes. La dirección seguida en este Plan de Marketing ha intentado establecer las bases para construir una eficaz y verdadera relación con sus clientes a través del planteamiento del Marketing de Relaciones.

En el contexto actual, la situación política, económica y social con el foco en Barcelona y Catalunya, genera un clima de inestabilidad que complica el dinamismo y el crecimiento de la economía y el turismo. Esto presentaría un claro impacto en los clientes de la empresa, ya que los puntos de ventas están ubicados en las principales zonas de concentración turística. No obstante, los datos económicos de las ventas del último año muestran un crecimiento en todos los puntos de venta y esa tendencia positiva continúa con los datos obtenidos el primer trimestre de 2018 en gran medida por la imagen de confianza, seguridad y credibilidad que muestra Martin I Bosch.

El sector de movimientos de dinero al que pertenece Martin I Bosch presenta una feroz competencia, sobre todo de las grandes empresas remesadoras que continúan dominando el sector y de la aparición de nuevos competidores tecnológicos que compiten con mejores precios y servicios adicionales. Pese a ello, la empresa ha optado por responder a los desafíos y mantener su posicionamiento con mayor rapidez y de forma más inteligente, aprovechando que sus principales competidores no disponen de programas de fidelidad o los que disponen tienen poco atractivo para los consumidores.

Se ha mostrado que mejorando la satisfacción de las necesidades de los clientes será más fácil fidelizarlos y alcanzar los objetivos trazados. Pero esto solo una pequeña parte de lo que se requiere. La fidelización no se consigue exclusivamente con una tarjeta de fidelidad sujeta a un programa, sino que en realidad forma parte de un instrumento más para lograr la fidelización. Requiere, además, de una empresa orientada al cliente, del diseño y aplicación de estrategias de marketing relacionales, de la creación de canales de comunicación integrales, bidireccionales e interactivos y de información fiable y certera de los clientes.

Los objetivos fijados y las estrategias diseñadas para lograrlos están perfectamente alineados con las oportunidades actuales en el sector y con las carencias detectadas en el análisis del entorno de la empresa. Por lo tanto, resulta factible aumentar los niveles de fidelidad en los clientes actuales y conseguir que nuevos clientes se adhieran a la tarjeta de fidelidad, vistas las ventajas del programa.

Como no todos los clientes aportan el mismo valor para la empresa, los segmentos identificados y elegidos para desarrollar este Plan de Marketing serán la clave para lograr un crecimiento en el número de clientes fieles a través de la ejecución de las estrategias y acciones concretas pensadas para recompensar su preferencia por Martin I Bosch.

Desde el punto de vista económico, el planteamiento realizado muestra la viabilidad del Plan de Marketing cuya evidencia es constatable tanto en términos de recuperación de la inversión como en su repercusión en las ventas y la proyección en la Cuenta de Resultados.

En una empresa de servicios como Martin I Bosch, para conseguir altos niveles de fidelización es necesario trasladar en el personal que lo importante no es la empresa sino los clientes. La empresa debe pasar de trasmitir en sus formaciones y reuniones periódicas aquellas técnicas y métodos tradicionales de gestión y motivación, a una cultura de servicio orientada en la satisfacción de los clientes, que como se ha investigado, es una condición *sine qua non* para la fidelización. Por tanto, no es de sorprender que una posición competitiva respecto a un servicio eficiente y de calidad lleve a una mayor lealtad de los clientes, además de consolidar el posicionamiento y lograr un aspecto diferenciador.

Es recomendable que la empresa siga los pasos establecidos en el calendario de acciones, ya que están pensados para seguir un modelo de fidelización basado en tres pasos: conquistar al cliente ganándose su confianza, estrechar la relación mediante la creación de vínculos con el cliente y, finalmente, premiar o reconocer su lealtad. Sin su confianza y una relación estrecha no se conseguirán las metas propuestas.

Finalmente, en caso de no conseguir los resultados esperados respecto a los niveles de fidelización, se recomienda mantener los canales de comunicación online (sitio web, redes sociales) como herramienta para seguir fortaleciendo la imagen de la empresa y mantener la comunicación con su público, siempre y cuando la experiencia desde su creación haya sido positiva y se mantengan en unos costes inferiores a los que supone la publicidad tradicional.

## IMPLICACIONES DE NEGOCIO

Tomando como base las conclusiones presentadas en este Trabajo Final de Grado, a continuación se plantean una serie de implicaciones que pueden ayudar a mejorar la gestión de la empresa mediante el desarrollo adecuado del Plan de Marketing.

Para Martin I Bosch, la utilidad de este Plan de Marketing supone ofrecer novedades y mejoras con un programa de fidelidad propio como una manera de retener a sus clientes actuales y atraer a potenciales clientes, sin renunciar a las ventajas que ya disponen algunos de los clientes del programa del proveedor. La fidelización es necesaria para la empresa debido a que ayuda a mantener una estabilidad en los ingresos, minimiza las amenazas de una competencia en aumento y refuerza una imagen de marca propia poco potenciada.

El Plan de Marketing elaborado para Martin I Bosch incluye análisis profundos sobre las estrategias e instrumentos óptimos para convertir las relaciones con los clientes como elemento prioritario para la fidelización. En este sentido, el plan tiene validez si el propósito de otras organizaciones es convertir la relación a largo plazo con los clientes en el eje de su gestión empresarial. Por un lado, mediante el tipo de diferenciación que establezca con los clientes y, por otro lado, por la creación de experiencias atractivas con los clientes.

El contenido de este proyecto puede utilizarse como base para pequeñas empresas de servicio que buscan caracterizarse por una cultura orientada al cliente y su fidelización, básicamente no solo para vender más e impulsar el crecimiento y expansión del negocio sino para conseguir consolidar su participación en el mercado como consecuencia de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes aportando un valor real.

## LIMITACIONES DEL TRABAJO

Es cierto que debido al hecho de que formo parte de Martin I Bosch desde hace más de 11 años, he tenido acceso a información oficial y fiable extraída del aplicativo interno de la empresa (base de datos), así como de informes y balances. Por lo tanto, los datos aportados en las tablas, gráficos e información financiera son el resultado de una información actualizada y real de la situación de la empresa.

Sin embargo, he tenido limitaciones a la hora de investigar la competencia y su evolución, pues se trata de un sector regulado por el Banco de España sobre el cual ya no se dan a conocer informes sobre la actividad y el sector. Por este motivo, tuve que recurrir a fuentes documentales de organizaciones o asociaciones, así como examinar los principales informes, estudios y encuestas de entes públicos y privados que publican informaciones sobre las empresas remesadoras, extrapolando e interpretando los resultados obtenidos para resolver esta situación.

Desde el posicionamiento de las empresas dedicadas al servicio de transferencia de dinero, ha sido difícil acceder a estudios recientes que valoren la percepción de los consumidores sobre las diferentes marcas o empresas. Esto ha generado cierta dificultad a la hora de no poder analizar con total precisión los movimientos del sector en los últimos años.

En todo caso, durante la relación la realización de este Plan de Marketing, siempre he solicitado la autorización y ayuda del Administrador de la sociedad, el cual me ha facilitado el camino para avanzar en la investigación, en los momentos en que me he encontrado con alguna limitación a la hora de acceder a información para desarrollar este proyecto.

## VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Con referencia a este apartado, debo decir que con anterioridad al inicio del TFG tenía muy claro que propondría un proyecto relacionado con el entorno empresarial en el que estoy inmerso. La evolución profesional y experiencia adquirida a lo largo de estos once años en la empresa me han permitido analizar los grandes desafíos a los que se enfrenta. Ha llegado la hora de afrontar estos retos y contribuir con mis conocimientos al desarrollo de iniciativas de gran valor para la sociedad.

Existe una conexión entre la trayectoria profesional y la formación universitaria recibida, a mi parecer, fundamentales para trasladar inmediatamente los conocimientos teóricos a la práctica. Es obvio que las dificultades se multiplican al trabajar y estudiar a la vez, pero la satisfacción aumenta al experimentar situaciones en un entorno real, más aún cuando consigues una meta o buenos resultados.

Tras la realización de este TFG, he aprendido grandes ideas para fidelizar a los clientes y, además, he sentado las bases sobre las cuales aplicar todos los conocimientos de índole más bien teórica adquiridos durante estos años y que convergen en la realidad de un proyecto empresarial.

La viabilidad de este Plan de Marketing radica en que, una vez finalizada, sus resultados serán comunicados a la dirección de la empresa para que conozcan las conclusiones de la investigación, se establezcan los procesos para su funcionamiento y los pasos que han de seguir para su aplicación real.

En la vida es importante ser agradecidos y saber reconocer a todas aquellas personas y organizaciones que han depositado su granito de arena para cumplir mis metas sin esperar nada a cambio.

No puedo imaginar lo que sería de mí sin el apoyo y el cariño de la familia que me ha acogido lejos de mi tierra, con su ánimo constante han hecho que esto valga la pena; a mis padres y hermanos que, a pesar de la distancia geográfica, sus palabras motivadoras y consejos me han acompañado desde que emprendí este nuevo camino personal y profesional. Gracias por confiar en mí, por vuestro esfuerzo y sacrificio en los duros momentos.

Estoy muy agradecido y me gustaría dejar constancia del apoyo y compromiso de Don Enrique Martin Bosch al frente la dirección de la empresa Martin I Bosch SL, quien ha aportado su visión y grandísimo bagaje empresarial en este trabajo, por creer en mi capacidad, abrirme las puertas de esta casa y darme la oportunidad de hacer un sueño realidad. Mucho de lo que aquí plasmo lo he aprendido con él. Y al equipo de trabajo por su aliento, comprensión e impulso para que siguiera adelante.

También, quiero extender un profundo agradecimiento a mi tutora del TFG, Mariona Iglesias Huix, por guiarme y por ser mi estímulo constante en este largo camino. Y al resto de profesores de los estudios de Economía y Empresa de la UOC por sus conocimientos aportados, su admirable labor queda hoy plasmada en este documento.

Sin todos ellos, nada de esto habría sido posible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] CNAE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas, (2018). Datos sobre las empresas del sector. Recuperado de https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php

[2] Western Union, (2018). Sitio web oficial en España. Recuperado de https://www.westernunion.com/es/es/home.html>

[3] Christensen, C. (1997). "*The innovator's dilemma*". *Harper Business Essential.*

[4] INE. Instituto Nacional de Estadísticas, (2018). Datos estadísticos sobre el sector y su evolución en España. Sitio web http://www.ine.es/

[5] IDESCAT. Institut d'Estadística de Catalunya, (2018). Consultar datos estadísticos referentes al sector en Catalunya. Sitio web: https://www.idescat.cat/

[6] Encuesta Condiciones de Vida España (2016). Recuperado de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176807&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

[7] FIDA. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, (2018). Recuperado de https://www.eda.admin.ch/deza/es/home/partenariados-mandatos/organismos multilaterales/organismos-onu/ifad.html

[8] ANAED Asociación española de Entidades de Pago, (2018). Recuperado de http://anaed.com/es/asociados

[9] Remesas.org, (2018). Centro de investigación y cooperación especializado en remesas de emigrantes. Recuperado de http://www.remesas.org/

[10] Estudio Remesas e inclusión financiera: Análisis de una encuesta de inmigrantes de América Latina y el Caribe en España, (2016). Recuperado de https://publications.iadb.org/handle/11319/7894?locale-attribute=es&locale-attribute=en&locale-attribute=es

[11] Estudio de marketing. "El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: Aplicación en los establecimientos minoristas". (2016). Recuperado de http://www.redalyc.org/html/205/20520042005/

## GLOSARIO

**CRM.** Es una aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes. Se trata de una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o de atención al cliente.

**Giros.** Es un servicio de envío de dinero que permite el pago al destinatario de la cantidad de dinero especificada por el ordenante o remitente. *Véase transferencia.*

**Innovación disruptiva.** Es un tipo de innovación que sucede cuando se lanzan al mercado nuevas tecnologías o ideas de negocios innovadoras que sobrepasan en aceptación a las que ya tienen un buen tiempo en el mercado.

**Marketing Relacional.** Actividad de marketing que tiene el fin de generar, desarrollar y mantener relaciones rentables con los clientes.

**Remesa.** Hace referencia a un conjunto de fondos que las personas que migran de su país de origen envían al mismo**,** por lo general el mismo se destina para sus familiares.

**Remesadora.** Nombre que reciben las principales empresas especializadas en el envío de dinero que se dedican a trasferir los fondos de un lugar a otro.

***Retail*.** Término en lengua inglesa que se utiliza para nombrar a la venta minorista. Este sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes.

**Trasferencia.** Es la operación por la que una persona o entidad (el ordenante) da instrucciones a su entidad o empresa para que envíe, con cargo a una cuenta suya o en efectivo, una determinada cantidad de dinero a una persona o a la cuenta de una persona o empresa (el beneficiario). *Véase giro.*